CAHIER DU LIPSOR

MARY PARKER FOLLETT

Pionnière du Management

Par MARC MOUSLI

Série recherche - n°2

Octobre 2000

Diffusion : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris
Tél. : (1) 42 72 12 43 - fax : (1) 42 72 48 56

Prix : 8 Euros (3,81 Euros de frais de port en sus de 1 à 3 cahiers et 5,03 Euros de 4 à 10 cahiers)

Mary Parker Follet : Pionnière du Management

Sommaire

MARY PARKER FOLLETT, PIONNIERE DU MANAGEMENT.

MARC MOUSLI[1]

« La principale fonction, le vrai service, de l'entreprise, c'est donner l'occasion aux individus de se développer grâce à une meilleure organisation des relations humaines. J'ai souvent lu que l'entreprise se définissait par sa production, la production d'articles utiles. Mais chaque activité de l'homme devrait ajouter aux valeurs intangibles de la vie tout autant qu'aux richesses tangibles, devrait viser à d'autres productions que celles que l'on peut voir et toucher. Et que signifie « utile » ? Nous pourrions vivre en nous passant de nombreux objets manufacturés. La plus grande utilité de ces objets est que leur fabrication rend possible ces activités multiples et ces relations entre les hommes, par lesquelles on crée des valeurs spirituelles. Dans ce domaine, il n'y a jamais de surproduction. »

Mary Parker Follett - Conférence du 5 novembre 1925 devant le Bureau of Personnel Administration, à New York.

Introduction

Tous ceux qui ont eu la chance de connaître Mary Parker Follett ou, à défaut, de lire son œuvre, sont devenus des « fans » de cette femme exceptionnelle. Le terme est inhabituel dans le domaine du management, mais il exprime une réalité tout aussi inhabituelle. Quand son premier éditeur anglais, Lyndall Urwick, le maître de l'école classique du management dans les pays anglo-saxons - leur Henri Fayol, pour prendre une comparaison française -, écrit « si Mary Parker Follett était née au 12e siècle elle aurait été une sainte et, peut-être, une martyre » et pose la question « comment peut-on dire qu'une vie si tranquille avec si peu de choses à en dire est d'une telle importance que le mot « génie » peut à bon droit lui être appliqué ? » (L.Urwick, *in* Follett, 1949 : xv et xvi), quand Frances A. Cooper, dans sa thèse sur Follett, affirme que « Mary Parker Follett était réellement une femme de la Renaissance, expérimentant, assimilant et utilisant tous les courants intellectuels, politiques et esthétiques de son temps » (Cooper, 1980 : 89), quand le professeur Tokihiko Enomoto crée une Association Mary Parker Follett au Japon (en 1986), quand Peter Drucker considère qu'elle a été "l'étoile la plus brillante au firmament du management", ou quand Henry Mintzberg

---

[1] Formateur, dirigeant de PME, prospectiviste, dirigeant commercial, directeur des ressources humaines, puis enseignant au CNAM et chercheur associé au LIPSOR, Marc Mousli a publié la première édition française des textes de Mary Parker Follett sur le management : Follett, Mary, ***Diriger au-delà du conflit***, Village mondial, Paris, 2002, 192 pages, index, bibliographie.

s'écrie : « Imaginez, si nous avions passé la plus grande partie du siècle à suivre les enseignements de Mary Parker Follett au lieu de ceux de Fayol ! » (Graham, 1995 :203) on peut dire que le personnage auquel on s'intéresse est réellement hors du commun.

Tombée dans un relatif oubli après sa mort, elle réapparaît en force sur la scène américaine avec une réédition de quelques-uns de ses textes, en 1995, par Pauline Graham (Graham, 1995).
Le présent travail a l'ambition de la faire connaître à un public français. Pour ce faire, j'ai choisi de camper le décor, puis de présenter le personnage et ses idées, en m'appuyant le plus possible sur des extraits de son œuvre[2]. Choisir des textes, les extraire de leur contexte, les présenter dans un certain ordre, n'est pas neutre. Mais dans le cas présent je ne pense pas que le biais soit considérable, parce que l'œuvre est extrêmement robuste : Mary P. Follett était d'une cohérence et d'une persévérance exceptionnelles. Elle base ses démonstrations et ses conseils sur quelques idées force, et elle ne varie pas d'un iota sur ces fondations d'une solidité à toute épreuve. Comme tous les auteurs américains, elle a souvent un mode de présentation légèrement déroutant pour le cartésien qui sommeille en nous. Mais jamais on ne la prend en flagrant délit de contradiction, même dans des textes écrits à vingt-cinq ans d'intervalle. Bien entendu sa pensée évolue, se nourrit des apports des divers arts et sciences auxquels elle s'intéressait, mais toujours en cohérence avec les quelques valeurs et principes qu'elle a découverts et auxquels elle croit.
Un autre biais est inévitable : comment rendre en français la langue, le style si particulier de Mary P. Follett ? La majorité de ses textes sur le management n'ont pas été écrits pour la publication : ce sont des conférences dont les témoins nous disent qu'elles étaient vivantes et animées. Le style est donc proche de l'oral. Et même s'il est moins large qu'en français, le fossé entre la langue parlée et la langue écrite existe aussi en anglais. J'ai cherché à traduire « honnêtement », c'est à dire sans m'éloigner trop de l'original, tout en étant aussi clair et compréhensible que possible.

Le lecteur jugera.

---

[2] Les extraits d'ouvrages américains, anglais et italiens sont des traductions originales de l'auteur du présent cahier.

PREMIERE PARTIE. MARY QUI ? REDECOUVRIR UN AUTEUR MAJEUR DU MANAGEMENT.

I - Pourquoi lire Mary Parker Follett ?

"Mais Follett disait cela il y a 70 ans, et elle le disait mieux"
Pauline Graham (Graham, 1995).

Depuis cinq ans, on assiste à une véritable redécouverte des enseignements de Mary Parker Follett. Alors que de nombreux auteurs des années 60 ou 70 pouvaient parler de la psychologie des groupes, du conflit ou plus généralement du management sans même la citer, l'édition en 1995 par Pauline Graham de quelques-uns de ses principaux textes sur le management, avec des commentaires de personnalités telles que Peter Drucker, Rosabeth Moss Kanter ou Henry Mintzberg, a relancé l'intérêt pour son œuvre.
C'est Peter Drucker, qui considère qu'elle a été "l'étoile la plus brillante au firmament du management", qui a suggéré le titre du recueil : *Mary P. Follett Prophet of Management*. (Graham, 1995). En lisant ces textes - et quelques autres - on comprend pourquoi le "pape du management" place si haut un auteur qui était tombé dans l'oubli dans son propre pays[3].
Depuis la sortie de ce livre, *The Pennsylviana State University Press* a réédité un ouvrage important de Follett : *The New State : Group Organization, the solution of Popular Government* (en 1998). Il est également question de rééditer *Creative Experience*, son troisième livre, et le nom de cette « pionnière » à la pensée particulièrement forte et originale est réapparu en bonne place dans les livres de management - à titre d'exemple, Stuart Crainer, dans son livre *The Management Century* (Crainer, 2000) lui consacre autant de place qu'à Frederick W. Taylor ou à Elton Mayo. Et Peter Drucker lui rend hommage dans tous ses écrits récents[4]. Les universitaires d'Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada) multiplient les travaux sur son œuvre, aussi bien dans les départements de « Travail social » que dans ceux de management ou de science politique. Enfin, Matthew Shapiro, Président de l'*Idaho Systems Institute*, a annoncé qu'il souhaitait créer un Institut virtuel Mary Parker Follett sur Internet.

Ce qui frappe en tout premier lieu chez ce personnage hors du commun, c'est la cohérence et la clarté de sa pensée, sa capacité à enrichir sa pratique sociale des idées et des théories de ses contemporains, politologues, juristes, sociologues, psychologues, philosophes ou praticiens et, dialectiquement, sa capacité à enrichir ces idées et ces théories par sa pratique sociale. Mary Parker Follett, depuis ses premiers travaux sur le rôle du *Speaker of the House of Representatives* (Follett, 1896) - que l'on qualifierait aujourd'hui de l'audit le plus sérieux qui ait jamais été mené sur le fonctionnement de la Chambre des Représentants - jusqu'à sa dernière conférence devant la *London School of Economics* sur l'organisation de l'entreprise, s'est toujours appuyée sur la réalité du terrain, qu'elle connaissait particulièrement bien pour l'avoir non seulement observée, mais vécue. Appliquant à ses observations les grilles de lecture fournies par les penseurs de l'époque, elle en tirait des enseignements remarquablement robustes pour l'action, et en retour était capable de critiquer sereinement ces grilles de lecture si elles ne lui paraissaient pas parfaitement pertinentes.

---

[3] Mais auquel les Japonais s'intéressent beaucoup depuis longtemps.
[4] Par exemple dans *Management Challenges for the 21st Century* Pub. HarperBusiness ; New York ; 1999 - Traduit sous le titre « L'avenir du management » ; éd. Village mondial ; Paris ; 1999 - p. 13.

Nous avons donc trois raisons au moins de redécouvrir Mary Parker Follett :

- la première est pratique : ses enseignements sont plus que jamais d'actualité, et directement utilisables par les managers ;
- la deuxième est historique : son intérêt est indéniable pour l'histoire des idées, et elle n'entre pas dans les typologies ordinaires de l'histoire du management et de l'organisation des entreprises ;
- la troisième est peut-être sociologique et en tout cas de curiosité intellectuelle : le fait qu'on l'ait oubliée, ou du moins qu'on l'ait « souvent citée, beaucoup moins écoutée[5] » pendant soixante-dix ans, est une véritable énigme. Des auteurs qui ne lui arrivaient pas à la cheville se sont taillé d'énormes succès universitaires ou publics, des thèmes qu'elle avait traités de façon approfondie ont été redécouverts par d'autres et ont donné lieu à un foisonnement de travaux largement popularisés - en particulier la féconde pensée systémique. Et les travaux de Mary Parker Follett sont restés dans l'ombre, cités régulièrement par quelques rares fidèles - dont Michel Godet - (Godet, 1997 : 31) et par quelques historiens des idées, mais inconnus du public de praticiens « intelligents » auquel ils s'adressaient pourtant à l'origine. Il y a là un mystère : comment a-t-on pu occulter si longtemps un auteur de cette dimension et, qui plus est, célèbre de son vivant ?

1 - Parce que ses enseignements sont plus que jamais d'actualité

« Parions que plagier les idées de madame Follett ferait passer l'auteur du méfait pour un esprit avant-gardiste ... même en cette fin de siècle. »
Jean Boisvert (Boisvert, 1994)

Frederick W. Taylor est incontestablement le père - inventif et obstiné - du management scientifique. Henri Fayol a eu l'immense mérite d'être le premier à construire une théorie de l'organisation pour les dirigeants. Leurs idées ont été diffusées plusieurs années avant que la Bostonienne ne publie les siennes[6]. Bien adaptées aux réalités industrielles, démographiques et sociologiques de l'époque, elles ont rencontré un succès mérité. Mais elles étaient datées[7], laissaient de côté des aspects importants du management, et sont aujourd'hui largement dépassées - même si l'on peut encore y trouver des principes forts et pérennes et des analyses intéressantes -, alors que les enseignements de Mary Parker Follett sont toujours d'actualité. Il est même inexact d'écrire qu'ils sont "toujours" actuels. Il serait plus juste de dire qu'ils sont *plus que jamais* d'actualité.

Il y a moins de dix ans que les meilleurs praticiens et conseillers en management ont commencé à expliquer aux dirigeants d'entreprise et aux cadres que le monde dans lequel ils évoluaient au quotidien était complexe, et qu'ils devaient prendre en compte cette complexité pour remplir correctement leurs missions[8].

---

[5] Sir Peter Parker, *Chairman* de la *London School of Economics*, in (Graham, 1995 : 282).

[6] Frederick W. Taylor a commencé à publier en 1895 (*A piece rate system*) et a développé ses idées dans *Shop management* (1903) et *The Principles of Scientific Management* (1911). Quant à Henri Fayol, son « Administration industrielle et générale » a été publiée en 1916 dans le Bulletin de la Société de l'industrie minérale, et en 1925 en volume. Les Américains ont été intéressés par ses idées dès le milieu des années 1930, même si la première traduction anglaise de son livre n'est parue qu'en 1949 chez Pitman à Londres. Quant à Mary Parker Follett, elle a publié *Creative Experience* en 1924. Ses deux livres précédents *: The Speaker of the House of Representatives* (1896) et *The New State* (1918), étaient plus axés sur la science politique que sur le management des organisations, même si le second contient de nombreux développements directement utilisables en management sur le pouvoir, le leadership et le fonctionnement des groupes.

[7] En 1929, Hyacinte Dubreuil écrivait déjà : « les ouvrages écrits par Taylor […] marquent seulement pour ainsi dire une date, et les travaux qu'ils exposent n'ont été en réalité qu'un point de départ. En les prenant pour base d'une discussion, c'est comme si l'on se reportait à des expériences datant de cinquante ans pour juger de l'état actuel du progrès des sciences en matière de physique ou de chimie. » (Dubreuil, 1929)

[8] En 1992, paraissait « Manager dans la complexité », de Dominique Génelot (Génelot, 1992). Plusieurs chercheurs, universitaires et consultants travaillaient sur le thème de la complexité depuis des années, mais ce livre a marqué un tournant dans la prise de conscience du phénomène par un nombre significatif - même s'il

Cette complexité à laquelle les cadres de tout niveau n'ont pas été correctement préparés fait la fortune des cabinets de consultants et de formateurs qui proposent de faire acquérir en quelques jours des méthodes magiques de management, de négociation ou de développement du leadership. Ces professionnels répondent à un vrai besoin avec des solutions souvent astucieusement conçues, mais dans de nombreux cas standardisées, passe-partout, évitant aux cadres de réfléchir, et dont l'efficacité à moyen terme est très limitée.
Le public du *Bureau of Personnel Administration*[9], auquel s'adressait Mary Parker Follett, avait les mêmes besoins que nos dirigeants et nos cadres. Elle connaissait les interrogations de ces administrateurs, directeurs, chefs du personnel, les difficultés auxquelles ils étaient confrontés au quotidien. Elle ne cherchait pas à les renvoyer dans leurs bureaux ou leurs usines, lestés d'une formule magique. Elle s'adressait à leur intelligence, leur donnait des clefs, des bases théoriques, des exemples pratiques puisés dans le monde industriel, agricole, ainsi que dans sa propre expérience de gestion et d'animation de services sociaux, de participation à des instances d'arbitrage entre employeurs et employés, à des commissions tripartites sur la fixation des salaires minima, et aussi, avec une merveilleuse simplicité, dans la vie quotidienne : relations dans le couple, avec les enfants, avec les domestiques ; comportements d'amis ou de connaissances.
Ses préconisations ne ressemblaient guère à celles d'un gourou moderne : inlassablement elle conseillait d'expérimenter, d'observer, d'être attentif, de ne craindre ni la nouveauté ni l'échec. Quant aux outils, elle ne les livrait pas "prêts à l'emploi". Il lui arrivait de donner des "*check lists*", d'attirer l'attention sur l'ordre dans lequel on avait intérêt à engager certains travaux, certaines phases d'une négociation. Mais c'était aux auditeurs de se forger les outils proprement dits, sur le terrain, par une expérimentation menée de façon rigoureuse. Elle leur demandait d'ailleurs expressément de réfléchir aux principes qui sous-tendaient leur action, mais de ne pas nécessairement adopter ses propres principes.
Sa formule : « adopter une attitude expérimentale envers leur propre expérience » supposait que confrontés à un problème ou décidés à faire évoluer une pratique, ils se déterminent pour une ligne d'action, l'expérimentent et observent soigneusement son déroulement et ses résultats. Mary Parker Follett leur conseillait de commencer par examiner avec soin comment cette expérimentation pouvait en pratique s'intégrer au fonctionnement global du département ou de l'usine, puis de mener l'expérience en gardant trace de leurs observations, pour eux-mêmes et pour en discuter avec leurs pairs - elle encourageait le « *benchmarking* »[10]. Enfin - *last but not least* - elle leur demandait instamment de ne faire qu'une expérience à la fois, et de la mener à son terme avant d'en commencer une autre. La cohérence et la continuité sont des vertus du manager[11].
Ceux qui suivaient ses conseils étaient armés pour faire face à toutes les situations. En effet, l'enseignement de Mary Parker Follett porte sur la compréhension profonde des relations

---

était très minoritaire - de dirigeants et de cadres. Avant cette date, la bibliographie est assez abondante, mais l'impact limité. Parmi les pionniers, citons Jacques Mélèse, qui publia la 1ère édition de « La gestion par les systèmes » en 1968 (Ed. Hommes et Techniques, Paris).

[9] La *Conference* annuelle du "*Bureau of Personnel Administration*" à New York, lors de laquelle elle intervenait régulièrement, était le forum le plus important du pays pour la discussion des questions de management.

[10] A l'époque, le benchmarking était pratiqué avec méthode - au niveau de l'entreprise, et non à titre individuel - par quelques grandes firmes comme le groupe chimique Du Pont - (Zunz, 1990 : 113)

[11] On aura repéré dans ces quelques lignes tout ce qui ne se fait que trop rarement lorsqu'on lance un projet, voire un projet d'entreprise ou de service. Les échecs par inadaptation à la culture et aux pratiques de l'entreprise sont aussi fréquents que ceux dus au manque de persévérance dans l'effort et aux changements de cap au milieu de la traversée.

humaines et sociales, et fait constamment appel à l'intelligence et au pragmatisme[12]. Elle dit et répète que toute action est menée avec des hommes, d'où l'importance de la psychologie, et dans un certain contexte, d'où l'importance de l'interaction entre acteurs, mais aussi entre les acteurs et le contexte. Elle fait remarquer - ce qu'on oublie trop souvent - qu'il faut impérativement tenir compte du fait que le contexte change, sous des influences extérieures, mais aussi tout simplement parce que les hommes, en agissant, modifient eux-mêmes les situations auxquelles ils s'étaient préparés à réagir.
Follett leur explique donc avec des mots simples et de nombreux exemples ce qu'est la complexité dans l'entreprise, et comment s'armer pour y faire face.
Le premier intérêt de lire aujourd'hui ses œuvres réside donc tout simplement dans les enseignements que l'on peut en tirer pour la conduite des affaires, notamment pour les relations sociales au sens le plus large : négociation et résolution des conflits, organisation du travail et management des hommes au quotidien.

2 - Parce que son œuvre devrait tenir une place de premier plan dans l'histoire des idées.

Le deuxième intérêt est historique. Le management est un art nouveau dans les années 1920. Ou plutôt cet art vieux comme les organisations prend un tour nouveau sous l'impulsion des Frederick W. Taylor, Henri Fayol, James D. Mooney et Allan C. Reiley, Oliver Sheldon. Praticiens, consultants, chercheurs, ils cherchent à dégager des principes généraux, aussi « scientifiques » que possible, pour l'organisation des entreprises et leur « administration ». Tous apportent leur pierre à l'édifice, à commencer bien entendu par Taylor, qui fait faire un véritable bond à la productivité industrielle. Mooney et Reiley s'intéresseront plus aux structures, à l'organisation. Fayol jettera les bases d'un véritable management moderne ; ses cinq « fonctions » et ses quatorze « principes » traverseront le siècle. Sheldon s'intéressera aux relations de l'entreprise avec son environnement, à son éthique. A la même époque, en 1924, commencent les expériences menées dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne ; elles se poursuivront jusqu'en 1932 et fourniront la matière de nombreux ouvrages, le plus célèbre étant celui d'Elton Mayo : *The Human Problem of an Industrial Civilization* (McMillan, New York ; 1933). Considérées comme le fait fondateur de la sociologie industrielle, elles seront à l'origine du mouvement dit « des relations humaines », qui se développera à partir des années 1940, et surtout après la deuxième guerre mondiale.

Par l'intérêt qu'elle porte aux relations sociales dans l'organisation, Mary Parker Follett avait largement anticipé les apports de ce dernier mouvement, ajoutant un volet qui manquait aux travaux des Taylor, Fayol et autres auteurs l'ayant précédée[13]. Et ce, à l'époque même - les années 1920 et le début des années 1930 -, où les méthodes du « management scientifique » se répandaient rapidement dans la plupart des entreprises américaines.
Quelle que soit la typologie retenue pour présenter les « écoles » et « mouvements », Mary Parker Follett est inclassable. En matière de management, d'organisation des entreprises et de relations humaines et sociales, elle avait découvert tout ce qu'ont trouvé d'important les

---

[12] Employé ici au sens trivial du terme. Nous verrons que Mary Parker Follett a été, comme tous les intellectuels américains de sa génération, influencée par le Pragmatisme, doctrine philosophique développée par Peirce, Dewey, et surtout par William James.
[13] Précisons que Mary Parker Follett connaissait bien l'œuvre de Taylor, mais qu'il est peu probable qu'elle ait eu connaissance de celle du Français.

auteurs qui se sont succédés de 1930 à aujourd'hui[14]. Cela explique la fascination exercée par le personnage sur tous ceux qui entrent en contact avec son œuvre, et qui leur fait dire sous une forme ou sous une autre ce que résume si bien Pauline Graham : *« Chaque fois que je lis quelque chose de sensé sur l'organisation de l'entreprise ou sur le management, je me surprends invariablement à dire "Mais Follett disait cela il y a 70 ans, et elle le disait mieux"»* (Graham,1995).

3 - Parce qu'il est stupéfiant qu'on l'ait oubliée pendant soixante-dix ans !

Le troisième intérêt est de curiosité intellectuelle. Pourquoi une œuvre aussi riche en enseignements, aussi innovante, exprimée de plus dans une langue claire, vivante, imagée, est-elle tombée dans l'oubli pendant si longtemps ? Après les Japonais[15], la Grande-Bretagne (où elle avait continué à être lue plus longtemps que dans son propre pays) l'a redécouverte il y a une dizaine d'années grâce à Pauline Graham. Les États-Unis, l'Italie, le Brésil, ont suivi … et les chercheurs ont du mal à comprendre cette éclipse d'une œuvre si riche, n'ayant rien perdu de son actualité, et qui aurait pu rendre tant de services si l'on avait continué à s'en inspirer et à l'intégrer dans les travaux sur le management.
Pourquoi est-elle donc tombée dans l'oubli, pratiquement au lendemain de sa mort ? Disparition d'autant plus surprenante que de son vivant, elle était très connue et avait eu du succès et de l'influence comme conférencière, auteur et consultante, auprès des dirigeants d'entreprise et des gouvernants, des deux côtés de l'Atlantique.

« *A gaunt Boston spinster lady.*[16] »

La première explication de cette traversée du désert est : « parce qu'elle était une femme ». On se souvient de Lilian Gilbreth[17], qui, victime de ce préjugé, eut beaucoup de mal à poursuivre son activité de consultante après la mort de son mari, Frank, en 1924. Elle possédait pourtant des diplômes qu'il n'avait pas, ils travaillaient ensemble sur un pied d'égalité depuis des années, et Lilian avait un caractère et une volonté remarquables. Elle fut même désignée en 1938 comme l'une des douze femmes « capables de remplir les fonctions de Président des Etats-Unis » (Crainer, 2000 : 36).
Rosabeth Moss Kanter défend cette thèse, estimant que Boston avait du mal à considérer Mary Parker Follett comme « *one of the boys* » (l'un de nos gars) (Graham, 1995).

---

[14] Peter F. Drucker raconte avec humour qu'en 1951, travaillant sur un projet pour l'American Management Association, et croyant avoir innové, il montra son brouillon à Lyndall Urwick. Ce dernier, qui avait bien connu Follett, lui dit « A propos des différences d'opinion et du conflit, vous dites exactement la même chose que Mary Parker Follett. » « Mary qui ? », interrogea Drucker, qui n'avait, à cette date, jamais entendu parler de la Bostonienne, alors qu'il était consultant depuis dix ans et professeur de management.
[15] Ce n'est pas un hasard. Daniel Cohen pense que « ce sont les Japonais, dans les années 60, qui comprennent en premier la crise du vieux système fordiste. Les nouvelles méthodes de management moderne, qui insistent désormais sur l'autonomie, la responsabilité des acteurs, viennent en fait de là, alors que le Japon incarne pourtant à l'époque, parmi les pays industrialisés, l'une des sociétés les plus autoritaires. » in « Répliques », émission d'Alain Finkielkraut ; France Culture, 5 février 2000 - Repris dans « Le Monde des Débats » d'avril 2000.
[16] « Une dame de Boston, austère et simple. »
[17] Lilian et Frank Gilbreth, disciples de Taylor - dont ils se sont assez vite écartés - ont travaillé sur le management scientifique, et en particulier sur la détermination du « *one best way* », en utilisant différentes méthodes, dont le cinéma. Ils sont très connus en France par le livre de souvenirs de leurs enfants, Frank et Ernestine : « *Cheaper By the Dozen* » - (Treize à la douzaine ; Gallimard-Jeunesse, Paris ; 1983) racontant l'application des méthodes d'organisation scientifique du travail à la vie familiale de leur tribu de douze enfants -, ainsi que par le film qui en a été tiré.

Peter F. Drucker n'est pas de cet avis. Il cite quelques femmes ayant joué un rôle ou tenu des postes éminents dans les Etats-Unis des années 1930. Il y eut, en politique, Eleanor Roosevelt et Frances Perkins - première femme dans un gouvernement américain, et extrêmement puissante sous l'administration de F. D. Roosevelt. Dans les media, Cissy Patterson fut éditeur du Washington Times-Herald, et Iphigenie Ochs Sulzberger dirigea le New York Times ; Dorothy Thompson était la plus influente éditorialiste de son époque. Virginia Gildersleeve, Aurelia Reinhardt et Constance Warren furent toutes trois présidentes d'universités importantes. Dans le monde des affaires et de l'administration, Anna Rosenberg a été la première femme Directeur du personnel d'une grande entreprise, et par la suite, pendant la guerre de Corée, elle devint secrétaire-adjointe à la défense, chargée des personnels.

On ne cherchera pas à trancher. Le débat reste aujourd'hui d'une brûlante actualité dans la plupart des pays du monde, et même si Drucker a des arguments, il est probable que le fait d'être « *A gaunt Boston spinster lady* » ne facilitait pas la tâche, dans des milieux exclusivement masculins. Mais il est aussi vrai que si Lilian Gilbreth eut quelques difficultés, ce fut pour se faire reconnaître, lors de son veuvage. Elle fit ensuite une carrière remarquable comme consultante et devint la première femme professeur de management dans une école d'ingénieurs (*Purdue School of Engineering*). La logique veut en effet que ce type de préjugé rende plus difficile l'accès à une position, nécessite de se battre plus qu'un homme pour se faire entendre et respecter en tant que professionnel, mais ne joue plus une fois qu'on s'est fait une place au soleil. Et cette place, Mary Parker Follett l'avait incontestablement acquise.

« *Far ahead of her time* »

Il est donc possible que Drucker ait raison, et que l'explication - ou plutôt les explications -, soit à chercher ailleurs. Mary Parker Follett ne pouvait pas être comprise, simplement parce qu'elle était « trop en avance sur son temps ». L'expression, « *far ahead of her time* », revient sous la plume de tous ceux qui se sont intéressés à elle, qu'ils lui aient consacré plusieurs dizaines de pages ou quelques lignes.
Il y avait effectivement chez Follett bon nombre d'idées que les chercheurs, auteurs, consultants, de l'époque ne comprenaient pas - ou, plus vraisemblablement, qu'ils comprenaient mais n'intégraient pas dans leur univers mental. Par exemple :

- « se servir des conflits pour comprendre », en partant du principe que les deux parties ont raison et en cherchant à sortir « par le haut », par une démarche de recherche d'un « objectif commun[18] », d'« intégration » des intérêts antagonistes. Dans les années 1930-40, le conflit n'avait qu'une issue possible : la victoire, la conquête. Chercher à comprendre l'adversaire était de la haute trahison.
- l'affirmation que le management ne se pratiquait pas exclusivement dans l'entreprise, mais que c'était une fonction générique de toutes les organisations, y compris des administrations. Pour beaucoup, le secteur public était complètement incompatible avec le monde des affaires et de l'industrie. Alors que pour Mary Parker Follett il était évident que l'entreprise était une institution sociale tout autant qu'économique.
- un vrai respect de l'homme, sans considération de sa place dans la hiérarchie, et la conviction que chaque professionnel, de l'ouvrier au directeur général, a des compétences qui lui sont propres, par la connaissance de son poste, le savoir-faire qu'il a développé en travaillant, jour après jour, année après année. Dans l'entreprise « moderne », la connaissance n'est pas réservée aux experts, et l'initiative, les marges de liberté, les possibilités de leadership dans les groupes ne sont pas l'apanage des « chefs ».

[18] En approche systémique appliquée au changement dans l'entreprise, l'objectif commun est une « zone commune qui sans dénaturer les objectifs de l'entreprise libère les motivations de chaque acteur et facilite la mobilisation des ressources humaines car chacun trouve une zone de liberté pour atteindre certains de ses objectifs. » (Bériot, 1992 : 110).

Sa conception même du management différait radicalement de celle des auteurs de son époque. Pour eux, c'était une boîte à outils : des procédures, des techniques, des méthodes, des pratiques. Ils ne s'intéressaient pour la plupart qu'aux questions d'organisation, d'organigrammes, de « fonctionnalisation », de « départementalisation », de décentralisation, d'équilibre entre le « *staff* » et la « *line* » dans les organisations matricielles, de « *span of control* » (nombre de personnes qu'un cadre ou un dirigeant peut manager en direct[19]). « Aucun ne se demandait ce qu'il faisait, encore moins pourquoi il le faisait. La seule question était : "comment le faire ?" »[20]. Ces problèmes ne sont pas négligeables, et alimentent encore aujourd'hui d'innombrables études dans toutes les entreprises atteignant une certaine taille. Mais en y répondant on n'a, à l'évidence, pas fait le tour des problèmes les plus importants du management.

J'ai volontairement employé une expression vague : « de l'époque », pour situer ces réactions et ces incompréhensions. En effet, même si des progrès considérables ont été faits par les théoriciens, les universitaires, quelques consultants, on peut voir quotidiennement, aujourd'hui encore, que le goût du combat et l'instinct de mort - heureusement métaphorique, le plus souvent - sont invoqués quotidiennement dans les discours des dirigeants. Quant à la certitude du secteur public d'être différent du privé, de ne pouvoir en appliquer les règles, et à l'incompréhension des particularités de ce secteur par le privé, elles se passent de commentaires.
Enfin, tous ceux qui vivent dans une entreprise connaissent le goût immodéré des cadres pour les outils, les méthodes, et leur intense jubilation chaque fois qu'on peut les formaliser.
Même si la question « pourquoi l'oubli ***?*** » mérite d'être traitée spécifiquement, elle nous ramène donc bien vite à la première de nos trois raisons d'étudier Mary Parker Follett : « parce que ses enseignements sont plus que jamais d'actualité ».

II - Les trois volets de l'œuvre de Mary Parker Follett

Il est évident que pour rester dans les mémoires, il faut laisser suffisamment de traces de son passage. Ces traces, pour les grands universitaires, se multiplient automatiquement, au minimum pendant une ou deux décennies : ils ont imprimé leur marque dans les esprits de centaines, voire de milliers d'étudiants. Entre les citations de l'œuvre du maître, exercice obligé de tout écrit académique, les mémoires et les thèses, le nom et les idées de l'éminent professeur ont toutes leurs chances à la loterie de la postérité. Mary Parker Follett n'a pas fait de carrière universitaire, pour de multiples raisons. Entre autres parce qu'elle était engagée dans une autre voie, celle - si importante pour les Américains de l'époque, surtout élevés dans des milieux Quakers - du « service ».
Ses travaux touchent trois domaines principaux : le travail social, la science politique et le management.

1 - Le travail social.

Ce sont vingt cinq années de sa vie, passées en grande partie sur le terrain, à Roxbury, l'un des pires quartiers de Boston. Soulignons que dans le même temps elle fréquentait l'élite intellectuelle de Cambridge et de Boston et participait à plusieurs associations civiques.

[19] Sur ce thème, voir par exemple *Relationship in Organisation*, de V.A. Graicunas, in (Gulick & Urwick, 1937)
[20] P. Drucker in (Graham, 1995)

Même si elle ne cessait jamais de réfléchir, d'observer, d'étudier et probablement d'écrire, nous ne disposons comme témoignages directs de cette activité intense que de quelques articles parus dans des périodiques locaux, « *The Playground* » ou *« The Women's Municipal League Bulletin* ». Cette période est néanmoins capitale : elle a permis à la très brillante étudiante en sciences politiques de Harvard d'accumuler une expérience unique sur l'individu, les groupes, les relations humaines et sociales, le fonctionnement de la démocratie à tous les niveaux. Il est indéniable que la qualité exceptionnelle de ses travaux sur l'individu et le groupe, le conflit et le management des entreprises, repose sur cette longue expérience et sur la capacité de Mary Parker Follett de l'analyser, de prendre du recul, de conjuguer les observations faites dans des milieux et des organismes fort variés.

2 - La science politique.

Ce sont deux ouvrages remarquables, chacun dans son genre : *The Speaker of the House of Representatives,* publié en 1896, et *The New State,* publié en 1918. L'analyse institutionnelle impeccable du *Speaker*, appuyée sur une méthode de travail originale pour une étudiante de l'époque (des interviews directs des acteurs et des témoins, en plus d'une recherche documentaire quasi-exhaustive), et débouchant sur des remarques sans concession sur le système en place, avait été saluée par les plus grands spécialistes de l'époque. Quant à *The New State*, écrit vingt ans plus tard, il marque une date dans la réflexion sur le fonctionnement des groupes[21] et de la démocratie.

3 - Le management.

C'est son livre *Creative Experience*, et surtout ses conférences devant le *Bureau of Personnel Administration* de New York, la *Taylor Society*, la *London School of Economics* et les *Rowntree Conferences* à Oxford. Ces ouvrages s'appuient sur une activité de conseil : des études en entreprise, d'innombrables contacts avec des dirigeants, des syndicalistes, des managers de tous niveaux, ainsi que sur la lecture de tout ce qui paraissait en sociologie, psychologie et sciences politiques.
Ses travaux sur le management sont immédiatement compréhensibles et utilisables par un public français - notamment ses conférences de 1933 devant la *London School of Economics,* qui s'adressaient à des Anglais et ne comportent que peu d'allusions aux événements et aux débats qui avaient agité l'Amérique des années 1910 et 1920, contrairement à celles faites en 1925 devant le *Bureau of Personnel Administration* de New York. Il me semble malgré tout utile de rappeler rapidement dans quel contexte Mary Parker Follett a vécu, s'est formée, a travaillé et milité.

III - Le contexte politique, social et intellectuel

Mary Parker Follett est née trois ans après la fin de la guerre de Sécession. Elle est morte un an après l'élection de Franklin D. Roosevelt à la présidence des Etats-Unis. Sous de multiples aspects - en fait sous tous les aspects de la vie d'un grand pays - cette période fut extrêmement riche en changements. Les historiens ont rivalisé d'imagination pour désigner la dernière décennie du XIXe siècle et les trois premières du XXe : 1898 - 1933, c'est

[21] Dans ce livre - avec un vocabulaire différent - Mary Parker Follett étudie toutes les catégories de groupes répertoriées plus tard par Kurt Lewin : la foule (elle avait lu Gustave Le Bon) et la bande, les groupes primaires et secondaires, les groupements. Elle introduit également une typologie par mode de recrutement : groupes de voisinage et groupes professionnels essentiellement.

« l'avènement d'une puissance mondiale » pour Y.H. Nouailhat (Nouailhat, 1973), 1919 - 1929, « *le temps de la prospérité* » pour A. Kaspi (Kaspi, 1980), 1896 - 1931, « *L'âge des réformes »,* pour Richard Hofstadter (Hofstadter, 1955). On pourrait continuer longtemps, mais au-delà de la recherche d'une formule accrocheuse, il y a une réalité que nous présenterons rapidement, en ne retenant que les événements et les mouvements auxquels Mary Parker Follett a participé ou qui ont eu une influence directe sur sa pensée et ses activités.

1 - Le bouleversement démographique.

De 1900 à 1920, la population des Etats-Unis passe de 75 995 000 à 105 711 000, soit un accroissement de 40% en vingt ans, dû pour une part importante à l'immigration (14 500 000 arrivées entre 1900 et 1915, soit plus en quinze ans que pendant les 40 années précédentes : 14 000 000 de 1860 à 1900).
L'homogénéité de la société américaine, anglo-saxonne et calviniste, est bousculée par ces vagues d'immigration de la dernière décennie du XIXe siècle et de la première du XXe. Les Italiens, les Slaves, les Magyars et les Juifs d'Europe centrale, représentent 52% des immigrants entre 1891 et 1900, et 72% entre 1901 et 1910, contre 18% dans la décennie 1881-1890.
Les nouveaux arrivants sont difficilement assimilés par la société américaine. « Le processus d'assimilation sociale, qui avait dans l'ensemble admirablement fonctionné avec les Allemands, les Irlandais et les Scandinaves, cessa pratiquement d'être opérant avec les nouveaux immigrants » (Link & Catton 1973). Une partie importante (25 à 50%) d'entre eux étaient illettrés[22]. Ils fournirent donc la main d'œuvre non qualifiée dont avaient besoin les industries de base, où ils étaient surexploités. En 1915, les deux tiers d'entre eux avaient un niveau de vie égal ou inférieur au « niveau de subsistance », d'après un rapport de la Commission des relations sociales dans l'industrie.
Dans les villes, les conditions de vie sont très difficiles. Les ouvriers pauvres s'entassent dans des taudis, avec tous les problèmes qui en découlent : alcoolisme, criminalité, besoin d'aide qu'ils trouvent auprès de leaders politiques, les « *Bosses* », qui assurent leur pouvoir - ou plus souvent celui de leurs hommes de paille - par le clientélisme et règnent sur les villes et les états par la corruption.
C'est dans ce contexte, et au bénéfice de ces populations défavorisées, que se développeront des mouvements sociaux bénévoles actifs, dans lesquels Mary Parker Follett s'impliquera fortement pendant vingt-cinq ans.

2 - Un boom *économique.*

Après la grave crise de 1893-1896, la fin des années 1890 marque le début d'une période de prospérité sans précédent qui durera jusqu'en 1929. Des ressources minières considérables, une main d'œuvre nombreuse et bon marché fournie par l'immigration, des capitaux (notamment européens) en abondance, et un énorme marché à l'échelle d'un continent, protégé par des tarifs douaniers efficaces, constituent pour les capitaines d'industrie, les commerçants et les entrepreneurs de tout poil et de toute taille un champ d'action formidable.

---
[22] La proportion d'illettrés parmi les immigrants juifs était nettement moins élevée.

3 - La révolution de l'organisation et du management des entreprises, de Taylor à Mayo.

Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le « management scientifique » sera l'alpha et l'oméga des organisateurs et des consultants en entreprise. On ne cherchera à dépasser les méthodes de Taylor et de ses disciples, et à remettre en cause - dans le discours plus souvent que dans les faits - les principes du maître de l'organisation scientifique du travail que dans les années 1940, lorsque les apports de « l'école des relations humaines »[23] viendront enrichir les pratiques des consultants et des entreprises.

4 - D'une Amérique rurale à l'Amérique urbaine et industrielle.

La société américaine connaît pendant la décennie 1890-1900 des bouleversements de première grandeur. La puissance économique du pays explose : il devient le premier producteur mondial de charbon, de fonte, d'acier, de matériel de chemins de fer, de machines-outils, de machines agricoles, etc., Parallèlement, la société américaine bascule : l'industrie devient la première source de richesse, dépassant l'agriculture. En 1900, la valeur de la production industrielle sera le double de celle des produits agricoles.

Il ne s'agit pas seulement d'une évolution économique : c'est un mode de vie et un système de valeurs qui chancellent sur leurs bases. Les États-Unis étaient à l'origine une société rurale, où le mythe du « *yeoman* », ce propriétaire exploitant son petit domaine avec sa famille, était extrêmement fort. Les valeurs des trois quarts du pays (le Sud, esclavagiste, et la Nouvelle Angleterre, où les paysans étaient plus proches des citadins, échappaient au mythe) étaient fondées sur la foi religieuse, la famille et les vertus du grand air, de l'autosuffisance économique, de l'absence de contact avec les antres du vice qu'étaient censées être les grandes cités. Ce mythe bascule. Le fermier est de plus en plus affairiste, et de moins en moins bucolique. Il emprunte de l'argent pour mécaniser son exploitation et pour acheter autant de terres qu'il le peut. Il les revend pour la plus-value et recommence l'opération plus loin. L'autosuffisance originelle est remplacée par la monoculture. Et à la fin du XIXe siècle, c'est dans les villes que se construisent les carrières et les fortunes. C'est là que se trouvent les grands magasins, les journaux, les théâtres, les universités prestigieuses, les leaders politiques qui comptent. La vie simple et vertueuse du *yeoman* n'est plus que ce qu'elle a en fait toujours été : un mythe, un conte dont se servent les politiciens pour toucher les âmes nostalgiques[24]. Et en vingt ans la population urbaine augmente de 80%. En 1920 la majorité des Américains (51,4%) vit dans des villes de plus de 2500 habitants. En 1900, 60% des habitants des États-Unis vivaient dans les campagnes.

5 - Du populisme au progressisme.

Tout cela ne va pas sans soubresauts. Le dernier quart du XIXe siècle a été très difficile pour les fermiers, et l'agriculture a connu une crise grave au début des années 1890, avec des prix

[23] Ces apports ont eu leur origine dans les très fameuses expériences menées entre 1924 et 1931 dans l'usine d'Hawthorne de la Western Electric, mais ils ne commenceront à toucher le monde des entreprises qu'à partir des années 1940, et surtout après la deuxième guerre mondiale.

[24] A propos de la persistance de ce mythe, Richard Hofstadter cite le cas du Président Coolidge, « qui manifesta une indifférence monumentale aux vrais problèmes des fermiers dans les années 1920, et n'en déclarait pas moins "L'expérience a montré que l'agriculture tend à se décourager et à décliner chaque fois que les intérêts prédominants du pays se tournent vers les manufactures et le commerce." » Il donne d'autres exemples, d'hommes politiques photographiés penchés sur une charrue, en escarpins vernis, avec à l'arrière-plan le garde du corps qui tient le haut-de-forme et la jaquette de son patron. (Hofstadter, 1955)

agricoles en baisse, et des coûts aggravés par des tarifs de transport maintenus à un niveau élevé par les ententes entre grandes compagnies de chemins de fer. Le mécontentement des campagnes donne naissance au parti populiste, qui connaîtra sa popularité maximale en 1896, avec la candidature à la présidence de William Jennings Bryan, démocrate ayant repris à son compte toutes les revendications des populistes. Bryan l'emporte dans l'Ouest et le Sud, mais est battu par le républicain McKinley avec les voix du Nord-est.

Ce n'était pas la première fois que les agriculteurs essayaient de s'organiser, malgré leur caractère extrêmement individualiste : le mouvement des « Granges », vers 1874, les « Alliances » des fermiers du Sud et de l'Ouest, avaient précédé les populistes. Par la suite, les groupements prendront un tour moins directement politique, plus centré sur les questions professionnelles, avec le mouvement coopératif, qui se développera après la première guerre mondiale. En 1915 il y avait 5 424 coopératives, regroupant 651 186 membres. Il y en aura 10 803 en 1925, avec 2 700 000 adhérents, et 12 000 en 1930, pour un total de 3 100 000 membres (Kaspi, 1980). Spécialisées, elles regroupent les producteurs d'un même produit. Les fermiers mettent en commun leur réseau de distribution. Mary Parker Follett s'intéressera beaucoup à ce mouvement, suivant de près pendant deux ans le travail effectué par son ami le Professeur Eduard C. Lindeman sur le fonctionnement des coopératives agricoles de commercialisation.

Dans le monde ouvrier, ces années sont marquées par la bombe de Hay Market en 1886[25], les grèves dures : dans les chemins de fer en 1877, aux aciéries Carnegie en 1892 - où les grévistes affrontent les détectives de l'agence Pinkerton -, et chez Pullman à Chicago en 1894. Toutefois, entre 1894 et 1902, le pays connaît un calme social relatif - même si des mouvements se déclenchent dans les mines de charbon, en 1897 et 1902 notamment.

L'économie se redresse sensiblement, tant pour les agriculteurs que pour les ouvriers et employés, à partir de 1896. Mais si la situation du pays est bonne, puis excellente, ce n'est pas le cas de celle des ouvriers, comme nous l'avons vu. La pauvreté, les taudis, l'alcoolisme, l'exploitation des femmes et des enfants dans les usines et les ateliers, coexistent avec une prospérité éclatante des dirigeants, qui se livrent à une course au gigantisme, constituant d'abord des *trusts* - entre 1879 et 1890 - puis des *holdings* énormes contrôlant des pans entiers de l'économie[26], entre 1897 et 1904.

En réaction, de nombreux mouvements « progressistes » d'origines diverses, chacun ayant le plus souvent une finalité précise, voient le jour à cette époque.

Des gens d'un extrême dévouement travaillaient déjà dans les quartiers les plus pauvres. Les premiers « centres sociaux de quartier[27] » existaient à New York depuis 1886 (*Lower East Side*). Le plus célèbre, *Hull House*, à Chicago, avait été fondé par Jane Addams en 1889. Après la crise de 1893 (« *The panic* »), de nombreux travailleurs sociaux, des prêtres, des pasteurs, vont renforcer ce mouvement sur le terrain ; à la fin des années 1890 et au début des

---

[25] Le 4 mai 1886, une manifestation organisée par les anarchistes de Chicago à Haymarket Square dégénère lorsque la police veut la disperser. Une bombe tue huit policiers. On arrêta huit anarchistes, dont quatre furent pendus, sans preuve de leur culpabilité.

[26] En 1901, U.S. Steel regroupait 60% des producteurs d'acier et de fer des Etats-Unis. Elle était contrôlée par J.P. Morgan, dont la holding détenait, au 1er janvier 1913, 341 postes de direction dans 112 banques, compagnies de chemins de fer, compagnies industrielles et commerciales.

[27] Les « s*ettlement houses »,* où vivaient et travaillaient des bénévoles d'un grand dévouement, fournissaient aux habitants de quartiers défavorisés - en majorité des immigrés récents - un lieu de réunion autre que le « *saloon* », des conseils, des informations, des cours du soir, des distractions, etc. Le but était à la fois de venir en aide matériellement et moralement à ces populations, et de les aider à devenir des citoyens actifs et responsables. Sociales et morales, ces activités s'opposaient explicitement au « *bossism* », pratique quasi-maffieuse qui gangrenait la vie politique du pays.

années 1900, un grand mouvement progressiste prendra forme, avec des traductions politiques diverses allant de Theodore Roosevelt à Woodrow Wilson.
Ce mouvement n'est pas révolutionnaire. « La grande majorité des dirigeants progressistes étaient membres de l'élite américaine, et les classes moyennes les suivaient … quand elles ne les précédaient pas » (Forcey, 1961 : xvii). Il s'attaque à la toute-puissance des grands groupes industriels et financiers, leur reprochant de dicter leur loi dans tout le pays et de détruire les fondements même de la société américaine en ruinant artisans, fermiers et petits entrepreneurs. Il dénonce la corruption des politiciens dans les municipalités et les gouvernements des états, la destruction massive des ressources naturelles, le travail des enfants. Il cherche à limiter les horaires des femmes et à leur assurer des salaires décents, à mettre en place des systèmes d'indemnisation des ouvriers en cas d'accident du travail, à protéger les consommateurs. Le droit de vote des femmes, la situation des Noirs, l'élection directe des sénateurs par les citoyens, seront aussi de grands chantiers progressistes.
Mary Parker Follett sera impliquée dans plusieurs de ces luttes, depuis les « maisons de quartier » jusqu'au vote des femmes en passant par la lutte contre l'alcoolisme et la participation à des instances d'arbitrage entre patrons et représentants ouvriers sur les salaires minima ou lors de conflits.
De nombreux intellectuels participeront au mouvement progressiste. Les plus influents sont probablement Herbert Croly (1869 - 1930), directeur du journal *New Republic* de 1914 à 1930, Walter Weyl (1873 - 1919) et Walter Lippmann (1889 - 1974). Mary Parker Follett avait lu les deux livres de Croly : *The Promise of American Life (*1909), et *Progressive Democracy* (1914). Elle les appréciait suffisamment pour les citer dans les « remerciements » de *Creative Experience* (1924) - dans le corps duquel elle cite également *Public Opinion*, publié par Lippmann en 1922.

Dans le domaine juridique, des juges comme Louis Dembitz Brandeis (1856 - 1941) ou Olivier Wendell Holmes (1841-1935) et des universitaires comme Roscoe Pound joueront un rôle important dans l'évolution des lois et de la jurisprudence. Surnommé « *l'avocat du peuple* », Brandeis sera l'inspirateur du programme de Woodrow Wilson lors de l'élection présidentielle de 1912 (*New Freedom*). Lors d'un procès intenté en 1908 par un employeur contre l'Etat de l'Oregon à propos d'une législation limitant la durée du travail des femmes *(Muller v. Oregon),* il l'avait emporté devant une Cour Suprême pourtant dominée par des conservateurs, en s'appuyant principalement sur des arguments sociologiques. Cette utilisation de la « *sociological jurisprudence* », dont le théoricien était Pound, qui fut doyen de la *Harvard Law School*, marquera les esprits.
Holmes, ami de William James et Juge à la Cour suprême comme Brandeis, défendait les droits nouveaux du syndicalisme et du monde du travail, et remettait en cause certains passages de la Constitution, qu'il jugeait dépassés et inadaptés à la société du début du XXe siècle.
Mary Parker Follett s'intéressait beaucoup au Droit. Dans *Creative experience* elle y consacrera trois chapitres, où l'on voit que ses idées sont assez proches de celles de Roscoe Pound, avec qui elle a entretenu une correspondance régulière.

6 - Une activité intellectuelle importante.

Cette période est aussi celle d'un bouillonnement intellectuel intense, dans de nombreux domaines : philosophie, psychologie, politique. On ne compte pas les mouvements, les journaux, les livres baptisés « *Nouveau* » : *New Theology, New Nationalism* de T. Roosevelt *(*1910*), New Diplomacy* de W. Wilson *(*1915*), New Freedom, New Federalism, New Idealism,*

New Deal de F.D. Roosevelt *(*1932*), New Republic, New Realism (*1912*), New Democracy (*1912*), New History (*1912*).*

En psychologie, Mary Parker Follett s'intéressait aux travaux de ses compatriotes, mais aussi à ceux des Allemands, Français, Autrichiens et Anglais. Elle se réfère fréquemment à plusieurs courants de pensée :

- le *Gestaltisme,* développé, à la suite de Von Ehrenfels, par l'école de Francfort : Kurt Koffka, Wolfgang Köhler et Max Wertheimer, et prolongé par les travaux de Kurt Lewin (ces quatre chercheurs viendront s'installer aux Etats-Unis, grâce à Robert Morris Ogden, professeur à *Cornell University*). Pour eux, les faits psychologiques sont des unités organisées, des formes (*Gestalten*) complexes. Lorsque notre cerveau perçoit un phénomène, ce n'est pas par l'addition de sensations multiples, mais par l'appréhension d'une *Gestalt*. L'unité de cette *Gestalt*, l'interdépendance de ses éléments, fait qu'un changement quelconque dans la situation entraîne une modification complète. On se trouve devant une nouvelle situation que le cerveau percevra à nouveau globalement.
- le « béhaviorisme », dont le chef de file était John Broadus Watson (1878 - 1958), qui publie *Psychology as the Behaviorist Views It* en 1912, et *Behavior* en 1914 ; cette théorie est au départ un prolongement de la réflexologie de Pavlov. Elle se base sur les réponses de l'homme aux stimuli de son environnement. Edwin Bissel Holt (1873 - 1946) la fera évoluer, et Mary Parker Follett s'appuie sur les écrits de ce dernier au moins autant que sur ceux de Watson.
- la psychanalyse.

En philosophie, les Etats-Unis du début du siècle sont dominés par la pensée de William James (1842-1910), qui publie - entre autres - *Principles of Psychology (*1890*)*, *What is Pragmatism* (1904) et *A Pluralistic Universe* (1909). Ayant étudié la médecine, puis s'étant tourné vers la psychologie, il s'intéressera ensuite à la philosophie, qu'il enseignera à Harvard de 1885 à 1907. James développe le « pluralisme » et le « pragmatisme », méthode séduisante pour les hommes d'action, qui a marqué la génération des penseurs et auteurs « progressistes »[28]. Il considère par exemple que pour voir si une idée mérite d'être débattue, il faut « *examiner quelles en seront les conséquences pratiques. Quelle différence cela fait-il pratiquement que ce soit telle notion qui soit vraie plutôt que telle autre ? S'il n'y a pas de différence en pratique, les deux notions ont la même signification et la controverse est vaine.* » (James, 1904) H. Croly et W. Weyl ont suivi ses cours à Harvard, où James a connu également Walter Lippmann, qui restera très proche du maître jusqu'à la mort de ce dernier. Mary Parker Follett se réfère beaucoup à W. James, qu'elle connaissait bien : c'était un ami proche de Louis Agassiz, un professeur de sciences naturelles à Harvard, dont la sœur avait fondé l'école où Follett enseignera quelques années.

IV - La personnalité et le parcours personnel de Mary Parker Follett

Mary Parker Follett naît le 3 septembre 1868 à Quincy (Massachusetts), proche banlieue de Boston.
Sa famille – Quaker – est d'origine anglaise, écossaise et galloise. Son père s'est essayé à plusieurs métiers[29]. Sa mère, Elizabeth Curtis Follett, vient d'une vieille famille anglaise vivant à Quincy depuis 1625. C'est la fille d'un banquier prospère, grand propriétaire foncier, Daniel Baxter. Les Follett auront deux enfants : Mary Parker, l'aînée, et George Dexter.

---

[28] En France, Henri Bergson s'intéressera à l'œuvre de James, dont il préfacera une édition française des textes sur le pragmatisme (James, 1968).
[29] La profession du père de Mary Parker Follett n'est pas connue de façon sûre : mécanicien (technicien à l'usine de chaussures French de Quincy), homme d'affaires, voire pasteur.

1 - Une étudiante brillante.

La jeune Mary a du caractère. Elle est vive, intrépide, brillante. Elle obtient son diplôme d'études secondaires en 1884, à l'âge de 15 ans, puis entre à la « *Thayer Academy* », école pour jeunes filles de Braintree, localité voisine de Quincy. Son professeur d'histoire, Miss Anna Boynton Thompson[30], aura une forte influence sur elle.
En 1888, elle intègre la « *Society for the Collegiate Instruction of Women by Professors and Others Instructors of Harvard College* » à Cambridge (Massachusetts). Cette institution sera par la suite incorporée à Radcliffe College, « Annexe » d'Harvard (l'Université est alors réservée aux garçons). Le College deviendra partie intégrante de l'Université dans les années suivantes. Elle y étudie l'économie politique, la littérature et l'histoire, notamment avec le Professeur Albert Bushnell Hart, historien renommé.
Son père, qu'elle adore, meurt en 1885. Elle perd la même année son grand-père, qui lui laisse un héritage lui permettant d'être financièrement indépendante. Sa mère, pour qui elle a peu d'affection, est malade des nerfs. Mary doit donc gérer très jeune les affaires familiales.

En 1890-91, elle passe un an à Newnham College, Cambridge University (England) où elle étudie l'histoire, le droit, la science politique, et la philosophie avec Henry Sidgwick[31]. L'un des travaux qu'elle y effectue : *Henry Clay as Speaker of the US House of Representatives*, sera publié aux USA dans le *Annual Report of the American Historical Association*, en 1891.

Mary Parker Follett rentre à Quincy, l'état de sa mère ayant empiré, et reprend ses études à Radcliffe en 1891-92. Elle les interrompt à la mort de sa mère, pour les reprendre, toujours à Radcliffe, de 1894 à 1897. Elle obtient son diplôme *summa cum laude* en sciences économiques, science politique, droit et philosophie, en 1898.

Elle travaille pendant quelques années comme institutrice à l'école privée de Mrs Quincy Shaw, à Boston (Mrs Shaw était la sœur de Louis Agassiz). La directrice de l'école est Miss Isobel L. Briggs, une Anglaise faisant partie de la meilleure société intellectuelle de Boston et Cambridge. Ce sera pour Mary une amie d'une fidélité et d'un dévouement à toute épreuve. Elles vivront ensemble de 1896 à 1926 - date de la mort d'Isobel, qui, toute sa vie, aidera énormément sa jeune amie, prenant d'autant plus soin d'elle que Mary est de santé fragile.

2 - Une analyse puissante : The Speaker of the House of Representatives.

En 1896, elle publie à New-York *The Speaker of the House of Representatives*[32], travail effectué sous la direction du Professeur Hart, au *Radcliffe College Seminary of American History and Institutions*. C'est la première analyse jamais faite du rôle et du pouvoir du deuxième personnage des Etats-Unis, après le Président.

Aux yeux de Theodore Roosevelt, futur Président des USA, qui rend compte de l'ouvrage dans le numéro d'octobre 1896 de *l'American Historical Review*, c'est une lecture indispensable pour quiconque étudie le fonctionnement du Congrès ; il considère que c'est un

---

[30] Anna B.Thompson est une spécialiste de Fichte, et auteur d'un livre : *The Unity of Fichte's Doctrine of Knowledge* - Boston ; Ginn & Co ; 1895. On trouve trace des idées de ce philosophe dans certains concepts de Mary Parker Follett.
[31] Philosophe néo-idéaliste anglais (1838-1900), auteur de *The Methods of Ethics* (1874).
[32] Chez Longmans, Green, avec une introduction d'Albert Bushnell Hart.

livre plus important que *Congressional Gouvernment*, de Woodrow Wilson[33]. Aujourd'hui encore, *The Speaker of the House of Representatives* est considéré comme l'un des meilleurs livres jamais écrits sur le fonctionnement du Congrès. On y trouve déjà toutes les qualités d'analyse et de rigueur du raisonnement de Mary Parker Follett, appuyées sur une recherche documentaire considérable. En outre, elle a appliqué une méthode peu courante à l'époque et à laquelle elle sera fidèle toute sa vie. Chaque fois qu'elle a besoin de faits, d'avis, d'opinions, de références, elle prend contact avec la personne la plus qualifiée pour la renseigner, et l'interroge méthodiquement. Cette façon d'opérer est bien entendu facilitée par sa position sociale et celle d'Isobel Briggs, qui connaît toute la société intellectuelle de Boston et de Cambridge, et qui a accès, directement ou indirectement, à des réseaux d'une qualité exceptionnelle.

3 - Une forte implication dans le social et le civique

A partir de 1900, sous l'influence de Mrs Shaw et de Miss Briggs, Mary s'implique dans des œuvres sociales et civiques. Elle fonde le *Roxbury Debating Club for Boys*, participe à l'organisation d'activités pour les jeunes gens de ce quartier défavorisé - où les policiers, rapporte-t-on, ne s'aventuraient jamais seuls - et s'intéresse au vote des femmes.
Pendant plus de vingt ans, elle aura une activité très soutenue dans divers mouvements sociaux et civiques. En 1902, elle crée la *Highland Union*, club social, éducatif et sportif pour jeunes hommes, puis la *Roxbury League*.
Elle présidera jusqu'en 1920 le *Committee on the Extended Use of School Buildings*, qui milite pour l'utilisation des bâtiments scolaires pour des activités sociales, après les heures de classe. Elle fait ouvrir, à titre expérimental, pour l'hiver, le *East Boston High School Social Center*, qui abritera entre autres la *Roxbury League*. Cet essai sera concluant et rapidement étendu à quatre, puis à une demi-douzaine d'écoles.
Elle participe aux activités de la BESAGG (*Boston Equal Suffrage Association for Good Government*), qui milite en faveur du droit de vote pour les femmes, et elle préside le Comité pour les Alternatives au *Saloon* (l'alcoolisme faisait alors des ravages parmi les populations pauvres, et surtout le *saloon,* dont l'exiguïté des logements faisait le seul endroit possible de sociabilité, était réellement un lieu de perdition. La cause était bonne et l'enjeu important, même si le remède - la prohibition - fut pire que le mal et eut pour les Etats-Unis des conséquences néfastes).
Pendant cette période, elle travaille sur de nombreux autres thèmes : une analyse des lois en suspens dans l'Etat du Massachusetts ; une enquête sur l'éducation civique à Boston ; l'élaboration d'un manuel d'éducation civique pour les cours du soir, la création de la « cité scolaire », système de participation des étudiants à la direction des écoles , la formation de « Conseillers municipaux des jeunes » dans les quartiers de Boston.
En 1909, elle devient membre de la *Women's Municipal League of Boston*, une association réformiste réunissant des représentantes de la meilleure société de la ville et présidée par Katherine Bowlker, sœur du Président de l'Université de Harvard.

Un autre de ses terrains d'action, qui donnera une nouvelle direction à ses travaux, est l'orientation professionnelle. Trouvant que l'organisation pour la formation des conseillers d'orientation ne s'intéresse pas assez au placement des jeunes et n'assure pas leur suivi, elle obtient de l'Inspecteur des écoles de Boston l'autorisation de mettre en place, sur fonds privés, le *Boston Placement Bureau*, qu'elle animera de 1913 à 1917. Elle fait établir des fiches d'information sur les différents métiers, et c'est à cette occasion qu'elle commence à

[33] Publié en 1885.

avoir des contacts réguliers avec le monde des entreprises, notamment avec l'industriel Henry S. Dennison et le commerçant Lincoln Filene. Tous deux sont des businessmen exceptionnels, très intéressés par les questions de management.
Les autorités de Boston sont impressionnées par son travail, et en 1917 ce bureau est intégré au système scolaire de la ville[34]. Mary Parker Follett devient alors membre du conseil de perfectionnement du *Department of Vocational Guidance* (bureau d'orientation professionnelle).

Tout en étant chaque jour sur le terrain dans des conditions parfois difficiles, Mary continue à étudier. Elle prend le recul nécessaire pour analyser ce qu'elle vit, réfléchir à son action, et elle s'intéresse à la vie politique de son pays, à la première guerre mondiale et aux événements diplomatiques qui s'ensuivent.
Jusqu'en 1917, elle donnera quelques conférences portant sur ses activités civiques et sociales : en janvier 1913, *Evening Recreation Centers,* en octobre de la même année, *The aims of Adult Recreation*, conférences publiée dans *The Playground*[35]. En décembre, elle donne une conférence au Ford Hall sur *The Social Centre and the Democratic Ideal.*

4 - The New State : un livre remarquable et remarqué.

En 1918, ses travaux changent de dimension. Elle publie à New York, chez Longmans & Green, *The new State : Group Organisation, the solution of Popular Government*, livre dans lequel elle discute et défend l'idée de favoriser, face aux institutions bureaucratiques, la constitution de réseaux de groupes dans lesquels les participants peuvent eux-mêmes analyser leurs problèmes, élaborer et mettre en œuvre leurs propres solutions. Le philosophe anglais Bernard Bosanquet définissait ce livre comme « le plus sain et le plus brillant des récents travaux de théorie politique » (Cavallari, 1996 : 144)
The new State sera réimprimé trois fois en deux ans. L'édition anglaise comporte une longue introduction de Lord Haldane[36].

Mary Parker Follett est très sollicitée. Elle est nommée cette même année *Public representative* au *Massachusetts Minimum Wage Board*.[37] Elle commence à s'intéresser beaucoup au monde de l'entreprise[38], et participe aux travaux d'Henry Metcalf, fondateur du Bureau of Personnel Administration à New York, forum le plus important du pays pour la discussion des théories du management.

---

[34] D'après Avrum I. Cohen (auteur d'une thèse sur Mary Parker Follett), les bureaux d'orientation et de placement, ainsi que les centres de quartiers, fonctionnaient encore à Boston en 1971.
[35] Dans sa thèse : *Mary Parker Follett : The Power of Power-With*, (University of Southern California - *PhD dissertation*, non publiée), Frances Ann Cooper souligne que Follett est probablement la seule personne qui ait publié à la fois dans « *The Playground* » (« Le terrain de jeux », organe de *l'Executive Committee of the Playground Association*) et *« The Philosophical Review »*
[36] Richard Burton Haldane - 1856-1928, philosophe, universitaire, homme politique britannique. Il a été Grand Chancelier d'Angleterre de 1912 à 1915, puis en 1924.
[37] La loi sur le salaire minimum des femmes avait été votée en 1912 dans l'état du Massachusetts.
[38] Pauline Graham explique cet intérêt pour l'entreprise par le fait que « contrairement aux gens avec qui elle avait travaillé jusque là : les hommes politiques, les économistes, les universitaires, les hommes d'affaires étaient des « réalisateurs » (*doers*) - (Graham, 1987 : 10).

5 - Être là où les choses importantes se passent : Mary Parker Follett et le management des entreprises.

En 1924 elle publie à New York *Creative Experience*. H.A. Overstreet, rendant compte de l'ouvrage[39], écrit « Miss Follett n'est pas hégélienne. Mais elle écrit comme Hegel aurait pu écrire si, vivant de nos jours, il avait eu la chance d'être appelé à arbitrer une grève ou à mettre au point des grilles de salaire minimum. »
En 1925, elle intervient devant la *Conference* annuelle du *Bureau of Personnel Administration*. Elle y donnera une série de conférences remarquées sur le pouvoir, le conflit, l'autorité, le métier de dirigeant. C'est le début d'une nouvelle activité, centrée sur le management des entreprises.
En 1926, lors d'un voyage en Angleterre, elle rencontre à York Lyndall Urwick, dirigeant de haut niveau dans une chocolaterie, la *Rowntree Cocoa Works,* propriété d'une vieille famille Quaker de la ville. Le patron de cette firme, Seebohm Rowntree, a hérité de son père des conceptions et des pratiques très progressistes en matière de management.
Urwick[40], d'abord réticent, est frappé et séduit par le charisme de Mary Parker Follett. Elle sera invitée à parler devant le *National Institute of Industrial Psychology* et aux *Rowntree Lecture Conférences* à Balliol College, Oxford. En 1926, 1927 et 1928, elle donne plusieurs conférences sur le management, à New York et en Grande Bretagne.

Mary Parker Follett vivra en Angleterre de 1929 à 1933, étudiant l'industrie, rencontrant de nombreux industriels et hommes d'affaires, participant à des débats et poussant très loin, comme à son habitude, l'analyse des problèmes qu'elle découvre.
En 1932, elle intervient à New York devant le Bureau of Personnel Administration sur le thème : *Individualism in a Planned Society*[41].
En 1933, à Londres, elle fait une dernière série de conférences consacrée aux problèmes d'organisation et de coordination dans l'entreprise dans le tout nouveau "*Department of Business Administration"* de la *London School of Economics*.

A l'automne, malade, elle se rend aux États-Unis pour examiner les effets de la crise sur ses affaires et se faire soigner. Elle meurt au *Deaconess Hospital* de Boston le 18 décembre 1933.

6 - La vie posthume de Mary Parker Follett.

Après sa mort, ses conférences sur l'organisation et le management seront publiées dans divers ouvrages : en 1937 *Papers on the Science of Administration*, édité par L. Gulick & L. Urwick ; en 1941 : *Dynamic Administration, the collected papers of Mary Parker Follett,* édité par H.C. Metcalf et L.. Urwick avec une préface de B.S. Rowntree. C'est le principal recueil de ses textes sur le management. Les dernières conférences, données à la London School of Economics, seront éditées par L.F. Urwick et publiées à Londres en 1949 dans *Freedom and coordination - Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett* ».

---

39 In Journal of Philosophy, p.498-501, 1925.

40 Lyndall Urwick, qui deviendra un des très grands spécialistes du management, sera un ardent propagandiste des idées de Mary Parker Follett, dont il éditera tous les textes qu'il pourra sauver, après la mort de cette dernière.

41 publiée dans (Follett, 1941).

Même si Mary Parker Follett est souvent citée dans des ouvrages traitant du travail social, du conflit, de la démocratie, de la psychologie des groupes, elle fait l'objet de peu de publications de 1950 à 1985. Nous avons relevé trois thèses de doctorat aux États-Unis, quelques articles de revues ou d'encyclopédie, la réédition de *The New State* en 1965 et 1982, de *Dynamic Administration* en 1973 et en 1982 et de *The Speaker of the House of Representatives* en 1974.

C'est en 1986 qu'est créée par Tokihito Enomoto (professeur de Business Administration à l'Université de Tokai) et Tadashi Mito la *Mary Parker Follett Association of Japan*. Ils publient une étude sur la vie et l'œuvre de Mary Parker Follett (*le livre est en japonais, et il n'a pas été traduit*).
En 1987, on réédite à New York *Freedom & Co-ordination, Lectures in Business Organisation*. Cette même année, Pauline Graham - une praticienne du management qui, après avoir eu son propre cabinet d'expert comptable, a dirigé un grand magasin - publie à Londres *Dynamic Management - The Follett Way*. C'est le début d'un regain d'intérêt pour l'œuvre de Mary Parker Follett. Dans les années qui suivent, des travaux universitaires et des publications lui sont totalement ou partiellement consacrées en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Italie, au Canada.

Une étape dans la redécouverte de la grande dame du management sera franchie en 1995 avec le livre de Pauline Graham : *Mary P. Follett Prophet of Management - A celebration of Writings from the 1920s*.

Depuis 1996, les Américains ont donc redécouvert Mary Parker Follett. De nombreux travaux lui sont consacrés, et *The New State* est réédité en 1998.

DEUXIEME PARTIE
LES ENSEIGNEMENTS DE MARY PARKER FOLLETT

I - « Faisons une expérience ! »

"Toujours l'atelier et ses expériences directes eurent pour l'Américain le pas sur le bureau de dessin ou le laboratoire dans lesquels l'imagination créatrice est sans cesse menacée de s'égarer dans l'abstrait et l'impraticable."
Hyacinthe Dubreuil (1929).

Avant d'aborder plus en détail les idées de Mary Parker Follett, il nous faut dire quelques mots d'un aspect important de sa méthode. Dans ses conférences, il est fréquent qu'elle encourage ses auditeurs à "expérimenter".
C'est un trait qu'avait relevé Hyacinthe Dubreuil, cet ouvrier français qui, en 1928, pour comprendre comment travaillaient les Américains, est parti aux États-Unis, s'est fait embaucher dans plusieurs usines, et en a rapporté « Standards *»,* un livre bourré d'observations de première main : « L'Américain […] a transformé les procédés de travail par mille ingénieux détails, par des centaines d'outils nouveaux, qui chaque jour sont remplacés par d'autres toujours mieux adaptés à l'office qu'on leur demande. Leur indéniable valeur provient de ce qu'ils ne procèdent jamais d'une idée abstraite, mais toujours d'une expérience pratique… ». Disciple enthousiaste du *scientific management* - mais critique des excès du taylorisme -, Dubreuil rapporte cette anecdote : « Taylor raconte que dans sa jeunesse il eut à travailler sous les ordres d'un ingénieur nommé John Fritz, lequel eut une grande part dans le développement des expériences qui aboutirent au procédé Bessemer pour la fabrication de l'acier. Ce John Fritz avait pour habitude de faire seulement quelques dessins rudimentaires pour vérifier sommairement et expliquer ses idées puis, une machine étant exécutée, il avait coutume de lancer sa plaisanterie favorite : "Maintenant, les gars, la voilà finie. Mettons-la en route pour voir pourquoi elle ne marche pas." » (Dubreuil, 1929 : 148,149)

Même dans le domaine social, où l'expérimentation est moins facile, on retrouve cette tendance : "Peut-être [l'Américain] est-il le premier qui introduise une méthode positive dans la sociologie. Si une proposition lui est formulée en termes clairs, et en des limites assez précises pour la faire apparaître comme pouvant être tentée, il déclarera sans plus : Faisons une expérience. » (Dubreuil, 1929 : 348)

1 - L'expérimentation, un processus de création.

Mary Parker Follett, qui a maintes fois reconnu les apports du *scientific management*, et qui a participé aux travaux de la *Taylor Society*, est intéressée par tout ce qui apporte de la rigueur au management et à la politique. Elle confirme donc les remarques de Dubreuil en écrivant : « Les méthodes des sciences physiques, l'observation et l'expérimentation, doivent être aussi celles des sciences sociales. » (Follett, 1924 : xii)
Elle bâtit toute une conférence sur le thème de l'expérimentation : « *The giving of orders* », donnée en janvier 1925 devant le *Bureau of Personnel Administration* de New York. Elle poursuit alors deux buts : traiter le thème du jour (l'art et la manière de donner des ordres) et la démonstration de sa méthode expérimentale. Elle donne les raisons de cette pratique inhabituelle à ses auditeurs :

« J'ai commencé cette causerie en disant que j'allais traiter du commandement comme simple illustration d'une méthode, la méthode pour adopter une attitude consciente et responsable envers notre expérience, sujet qui me tient à cœur. Nous, chercheurs en science sociale et en organisation, sommes souvent déplorablement confus. Parfois, nous ne savons même pas ce que nous connaissons et ce que nous ne connaissons pas. Nous pouvons éviter cette confusion 1) en prenant conscience de ce dont nous sommes convaincus, 2) de ce en quoi nous ne croyons pas du tout, et 3) en reconnaissant le large espace de débat entre ces deux champs et en y faisant nos expérimentations. » (Follett, 1941)
Pour Mary Parker Follett, « l'expérimentation est un processus de création plus que de vérification. » (Follett, 1941 : 133),car « la création est toujours le fruit d'une activité concrète, jamais, sauf très partiellement, d'une activité intellectuelle. » (Follett, 1941 : 143)

2 - Observateurs et acteurs.

Nous aurons l'occasion de revenir sur la méthode préconisée par Mary P. Follett - que l'on peut rapprocher de celle décrite par Jean Fourastié dans « Les conditions de l'esprit scientifique *»,* et par Claude Bernard dans son « Introduction à l'étude de la médecine expérimentale »[42] -, mais il nous faut citer ses remarques sur la place de l'observateur et sur celle des acteurs. Elles sont caractéristiques de sa conception du management.

En 1924, Mary Parker Follett décrivait ce qu'elle avait baptisé « l'illusion de l'observateur » (*The onlooker fallacy*). « Nous ne pouvons pas regarder une expérience sans en faire partie. La vie n'est pas un film pour nous ; nous ne pouvons jamais être spectateurs de la vie, parce que nous sommes toujours dans la vie. (Follett, 1924 : 134) » Elle en déduit qu'il faut associer les acteurs à l'observation, car observer de l'extérieur ne suffit pas : « prendre un mètre et mesurer est une chose, mais c'en est une autre que de vivre une expérience avec l'effort et la tension que cela implique, pour découvrir, en peinant beaucoup parfois, comment se présente cette situation. » (Follett, 1924 : 135)
Et si le regard de l'observateur modifie la situation, la conduite de l'expérience change les acteurs : « On ne peut changer les habitudes et les attitudes que par l'expérience, en les construisant ; on ne les acquiert pas simplement parce qu'on le veut. » (Follett, 1941 : 284).
On peut voir dans cette approche l'influence du pragmatisme de William James : on cherche à améliorer la marche de l'usine, pas à dresser un protocole d'observation méticuleux. Si la méthode de l'expérimentation participative est la meilleure façon d'y parvenir, c'est celle qui sera choisie. Ce qui n'exclut évidemment pas la rigueur dans l'application.

3 - Le contexte de l'expérimentation : organisation et culture.

Un élément est fondamental, si l'on veut qu'une expérience réussisse : vérifier avant de l'engager que l'expérimentation est compatible avec la culture et l'organisation de l'entreprise, de l'usine ou du service. L'une des principales causes d'échec d'opérations novatrices est l'incompatibilité culturelle. Mary Parker Follett en est parfaitement consciente, et met en garde ses auditeurs : « Tout en procédant de la sorte il faut observer avec attention quelle latitude nous laisse l'organisation de nos entreprises respectives pour donner des ordres selon la méthode que nous considérons provisoirement comme la meilleure. On pourra tirer de cette observation des enseignements sur l'amplitude et le sens des changements nécessaires pour pouvoir appliquer nos principes. Nous aurons ainsi une idée plus claire du problème.

---

[42] Claude Bernard, comme Mary Parker Follett, distingue « *l'observateur et l'expérimentateur* », distinction que Jean Fourastié conteste - Cf. Fourastié, 1966 : 131.

(Follett, 1941 : 51) » Si donc des incompatibilités apparaissent, il ne faut pas lancer l'expérience, mais travailler à modifier le terrain jusqu'à ce que les conditions soient remplies.
Cette mise en garde est d'une extrême importance lorsqu'on touche aux aspects les plus sensibles de la vie des hommes : leurs méthodes de travail au quotidien, les relations interpersonnelles, le style de management. Modifier un logiciel de gestion peut parfois se faire sans préparation autre que technique. Remplacer un système informatique qui est le principal outil du personnel, et qu'il utilise à longueur de journée mérite en revanche des études préalables, une information et des formations d'une toute autre ampleur. La mise en route prématurée par la SNCF de Socrate, système de réservation performant et qui constituait un bond technologique considérable, a eu des conséquences incalculables pour la Société nationale. Outre une perte de clientèle non négligeable, l'image de l'entreprise a été profondément et durablement altérée. Sa cote de popularité est tombée de 58 à 49% entre 1988 et 1993, et aujourd'hui encore la cicatrice est sensible (Kerdellant, 2000 : chap.10).
Un autre exemple, beaucoup plus répandu, est le lancement d'un projet d'entreprise. Avant d'envisager une telle opération, il faut analyser le style de management, les circuits et les performances de la communication interne, la nature des conflits en cours ou latents, les perspectives économiques à moyen terme et les prévisions de rotation des cadres[43]. Une réflexion prospective est utile. Pour ne pas avoir respecté ces précautions préalables, on ne compte pas le nombre de projets qui - dans le meilleur des cas - ont sombré dans la plus parfaite indifférence ou, pire, ont détérioré le climat dans l'entreprise.

II - La situation.

« Il y a deux problèmes fondamentaux pour un dirigeant : primo, définir correctement la situation dans sa globalité, secundo, trouver comment passer d'une situation à une autre. » (Follett, 1941 :209)

1 - Hic et nunc.

Mary Parker Follett est très sensible, dans sa philosophie de l'action, à la contingence : « Nous ne pouvons habituellement pas appliquer ce que nous apprenons d'une expérience à la suivante, parce que la suivante sera différente » (Follett 1924 : 71). « "La vie", "l'homme", "la société", signifient peu de choses pour nous. Ce qui nous intéresse, c'est votre vie, ma vie. Ce n'est pas "l'homme", mais les hommes qui nous entourent. Pas "la société", mais les nombreuses sociétés dans lesquelles nous passons notre vie » (Follett 1918 : 279).

2 - Une vision systémique.

Lorsqu'on cherche à régler un problème, la nécessité de prendre en compte la situation dans son intégralité est rappelée constamment dans les travaux de Mary Parker Follett. C'est une de ses grilles de lecture permanentes : « nous ne pouvons pas étudier la psychologie de l'ouvrier, puis la psychologie de l'employeur, et enfin les "faits" de la situation, comme on le fait si souvent. Nous devons étudier l'ouvrier, l'employeur et leur relation aux faits - et alors les faits eux-mêmes deviennent aussi actifs que n'importe quelle autre partie de la "situation dans sa globalité" » (Follett 1924 : 69).

---

[43] Sur ce thème, on pourra lire avec profit le livre de Claude Le Bœuf et Alex Mucchielli : *Le projet d'entreprise, comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel* ; ESF, 1987, ou le *Que sais-je ?* qu'ils en ont tiré : *Le projet d'entreprise* ; PUF, 1989.

C’est un système, qu’elle décrit non pas comme une simple addition de ses différentes parties : « l’ensemble peut être différent des parties sans leur être supérieur. » (Follett 1924 : 99), mais bien comme un ensemble dynamique constitué par ses éléments, les relations entre eux et les relations entre chaque élément et la totalité de l’ensemble « le tout est lui-même un élément du processus complet, il se combine lui même avec les éléments, dans le même temps où les éléments se combinent pour faire le tout. » Et « il est nécessaire d’étudier les ensembles parce que la nature de l’ensemble est différente de celle de ses éléments et ne peut en être déduite » (Follett 1924 : 94).

Les questions abordées sont des questions humaines et le plus souvent sociales. Il s’agit donc d’un système ouvert, complexe, ce qui impose de prendre en compte les interactions avec son environnement.

L’une des caractéristiques de ce système est qu’il évolue constamment, parce que le contexte peut changer, mais surtout parce que ses éléments sont des individus, seuls ou en groupe, et qu’à partir du moment où ils agissent, les relations entre eux se modifient. « Nous ne pouvons jamais comprendre la situation globale sans prendre en compte la façon dont elle évolue. Et quand une situation change, nous ne nous trouvons pas confrontés à une nouvelle configuration des faits précédents, mais à une nouvelle situation » (Follett 1924 : 69).

Elle donne un exemple puisé dans son activité sociale, celui d’un jeune dont on veut faciliter l’adaptation, ou remédier à l’inadaptation. Pour ce faire, on ne peut pas se contenter d’agir sur la personne - par de la formation, des conseils, un suivi psychologique - sans prendre continuellement en considération son environnement, sur lequel on aura forcément à intervenir. Il faut être vigilant à tout ce qui constitue sa vie : travail, santé, loisirs. Et l’adaptation sera un processus complexe où les comportements du jeune vont évoluer dans un environnement qui lui-même variera, soit sous l’effet de circonstances extérieures sur lesquelles le travailleur social et le sujet lui-même n’ont pas de prise, soit sous l’effet de leurs propres actions.

Cette notion de « tout » - que nous appellerons plus volontiers « ensemble » ou « système » selon le cas -, sur laquelle s’appuie Mary Parker Follett est celle de la *Gestalt*, très en vogue à l’époque (Cf. supra point III-7). « Je m’appuie ici sur [la doctrine de la *Gestalt*] parce que la vérification expérimentale qu’elle apporte à la doctrine de l’unité intégrative des ensembles fonctionnels est certainement d’une grande valeur. » (Follett, 1924 : 91). Mais elle va plus loin que les théoriciens de la *Gestalt*, à qui elle reproche de considérer le « tout » comme un produit plutôt que comme un processus « Nous voyons que c’est sur le processus plus que sur le produit qu’il faut mettre l’accent, et que constituer des ensembles et les dissocier sont deux opérations d’égale importance » (Follett 1924 : 103). Elle prend donc toujours en compte la dynamique des systèmes qu’elle étudie et, pour elle, la situation est un processus en constant changement, constitué par les acteurs, le contexte, le temps et les relations multiples entre ces trois sous-systèmes.

3 - Définir le système à considérer

L’environnement n’est pas un ensemble de données objectives qu’il suffit d’appréhender globalement. Le définir est une opération délicate. « Nous décidons ce qui relève de l’individu, et ensuite tout le reste est environnement. C’est évident, souvent négligé, et important. » (Follett 1924 : 126). Jacques Lesourne explicitera ce point cinquante ans plus tard : « un système est défini, et souvent arbitrairement, comme une partie découpée dans l’univers et, en choisissant le découpage, on définit à la fois le système et le reste de l’univers, cet environnement dont les interactions avec le système seront l’un des sujets de la

réflexion. » (Lesourne, 1976 : 45). Si l'on veut que la réflexion soit juste, il est donc indispensable de « découper l'univers » avec le plus grand soin !
Ce n'est pas non plus un tout indistinct : « Il faut noter que lorsque nous parlons de l'environnement global, ce n'est évidemment pas tout « l'environnement global », mais ce qui est en relation si immédiate avec l'individu que l'on y trouve des éléments qui seront des causes et des effets de l'activité de cet individu » (Follett, 1924 : 109).. Il faut donc « construire » la situation sur laquelle on veut agir. C'est ce que mettront en lumière les théoriciens du constructivisme[44], et que les praticiens de l'approche systémique appellent « la définition du système à considérer ». Pour ce faire, on repérera « l'ensemble des éléments pertinents par rapport à un objectif précis » (Bériot, 1992). Cette délimitation est capitale pour qui veut agir sur le système. Ne pas le faire, c'est prendre le risque de s'épuiser sur des leviers inopérants. C'est souvent le cas lorsque dans une entreprise on se fie à l'organigramme officiel, alors que le pouvoir est réparti d'une façon bien différente.

4 - Observer une situation.

L'observation de la situation nécessite donc beaucoup de rigueur. Frank Gilbreth, qui fut, dans la mouvance de Frederick Taylor, le grand spécialiste de l'observation des mouvements, avait remarqué que chaque maçon posait des briques de trois façons différentes selon qu'il devait faire vite, qu'il pouvait prendre son temps ou qu'il avait à enseigner les gestes à un apprenti. L'observateur pressé risque donc de se tromper lourdement sur les « temps élémentaires » et sur l'ergonomie du poste de travail s'il ne chronomètre (et filme, puisque Gilbreth fut le premier à utiliser le cinéma pour l'étude des mouvements des ouvriers) qu'un seul maçon et dans une seule « situation. »
Consciente de cette difficulté, Mary Parker Follett recommande :

- de toujours étudier les faits « en situation » : « la valeur de chaque fait observé dépend de sa place dans l'ensemble du processus, et est fonction de ses multiples relations. Un fait isolé, coupé des relations qu'il a avec le reste du système, n'est pas un fait » (Follett, 1924 : 12).
- de ne pas s'arrêter à de simples explications, ou à une observation trop superficielle : « Quand les comportementalistes[45] disent que pour savoir ce que l'homme est en train de faire réellement il faut l'observer, j'ajouterai : n'oubliez surtout pas que son comportement comprend 1) ce qu'il est en train de faire, 2) ce qu'il pense faire, 3) ce qu'il dit être en train de faire » (Follett, 1924 : 97).
- d'associer les acteurs à l'observation, car « il est rarement possible d'observer une situation sociale ; la présence de l'observateur modifie habituellement la situation. On a besoin de ceux qui sont pleinement des observateurs-participants » (Follett, 1924 : xi).. Elle considère même que dans cette étude en commun la voix des acteurs de terrain - l'ouvrier qui travaille sur la machine si le travail porte sur une machine - doit avoir plus de poids que celle du contremaître ou de l'expert.

III - Les groupes.

1 - Le fonds culturel.

La famille de Mary Parker Follett était d'origine Quaker. Il est probable que la formation et la personnalité de la Bostonienne ont été marquées par cette influence. La « Société des Amis » est organisée en groupes de croyants dans lesquels règne la liberté de l'inspiration et de la prière. Tous les participants à ces groupes sont égaux, y compris les femmes. Aux Etats-Unis, ils militent à cette époque pour la justice sociale, contre l'esclavage, pour l'humanisation du système pénitentiaire. Ils sont pacifistes. Fait important, ils placent l'instruction des filles sur

---

[44] Cf. *Introduction à un constructivisme radical*, d'Ernst von Glasersfeld, in Watzlawick, P & alii, 1988.
[45] Ou *béhavioristes*

le même plan que celle des garçons. On considère que « la conception quaker du groupe démocratique, ferment des valeurs morales et spirituelles, agent du changement individuel et de l'évolution sociale, est à l'origine de l'idéologie qui accompagne aux États-Unis la naissance de la dynamique des groupes. » (Anzieu & Martin, 1986 : 64).

Il est d'ailleurs intéressant de noter que c'est Seebohm Rowntree, qui était l'héritier d'une famille Quaker, qui a invité Mary Parker Follett à présenter ses idées en Angleterre, dans le cycle des *Rowntree Lecture Conferences* à *Balliol College*, Oxford. Les méthodes de management de son entreprise, la *Rowntree Cocoa Works* à York - que Mary Parker Follett étudia sur le terrain - étaient étonnamment progressistes, comme le montre Anne Vernon dans sa biographie du père de Seebohm, où elle raconte la visite de Mary Parker Follett dans l'usine (Vernon, 1958 : 186).

2 - Le groupe, base de la vie sociale et civique.

Mary Parker Follett constate que les groupes ont une importance capitale dans toute activité humaine. C'est la base de la vie civique, à tous les niveaux : le quartier (*neighborhood groups*), la municipalité, l'état, et de la vie professionnelle, avec les équipes de travail, les grands départements ou divisions, les syndicats et associations diverses. Elle prendra donc comme thèmes majeurs de sa réflexion leur fonctionnement, leur psychologie, leur apport à la vie démocratique du pays comme à l'efficacité du fonctionnement des entreprises.
Son deuxième livre, *The New State,* paru en 1918 à New-York, est totalement consacré à ces thèmes, comme l'indique clairement son sous-titre : « l'organisation des groupes, la solution pour un gouvernement populaire ». Quand elle le publie, elle a plus de vingt ans d'expérience de travail social, de militantisme civique et de participation à la vie publique, expérience complétée par des contacts réguliers avec les entreprises, notamment à travers le *Boston placement bureau*, l'organisme d'orientation professionnelle qu'elle a créé et qu'elle anime.
Dans ce livre, elle démontre qu'on pourrait parvenir à une réelle démocratie - qu'elle définit précisément dans les chapitres 16 à 19 - en s'appuyant sur les groupes, dont elle estime que la psychologie n'a pas été suffisamment étudiée.
Pour elle, l'unité de base de la vie sociale et politique n'est toutefois pas le groupe : c'est l'individu. Mais l'homme ne se définit que par les « relations multiples et toujours changeantes » qu'il entretient avec les autres hommes. L'individu n'existe socialement qu'à travers les groupes auxquels il participe. Et de la même façon que nous avons vu qu'il n'y a pas de hiérarchie entre l'ensemble et les éléments qui le composent, mais un système de relations, il n'y a pas de hiérarchie entre l'individu et le groupe. L'individu n'est pas subordonné au groupe, il est un élément du groupe, un sous-système au cœur de multiples interrelations.
On ne participe pas à un groupe pour écouter les idées des autres - il suffirait dans ce cas que ceux qui ont des idées les envoient aux autres par courrier. On ne s'y rend pas non plus uniquement pour donner son propre point de vue - là aussi, il suffirait de le communiquer au groupe. Chacun est là pour "créer une idée de groupe", avec les autres. Il ne s'agit pas de "partager" une idée : pour que ce soit celle du groupe il faut qu'elle ait été élaborée, produite en commun. C'est le mécanisme d'intégration, capital dans la pensée de Follett, et que nous développerons au point IV - Le conflit constructif.

Nous ne développerons pas ici les idées de Mary Parker Follett sur le groupe dans la cité et dans l'état. C'est l'objet même de *The New State*, et elle y traite plus de politique que de management … même s'il est évident qu'il y a des points communs entre les deux champs.

On peut quand même remarquer que près d'un siècle après la parution de *The New State*, les choses n'avancent pas vite. De nombreuses recherches ont répondu à l'attente de Mary Parker Follett, à commencer par celles traitant de la psychologie des groupes. Mais nous sommes loin, dans le fonctionnement de nos organisations, de parvenir à ce qu'elle souhaitait : permettre à chaque individu de garder sa propre personnalité, tout en élaborant et en faisant naître par le débat, par l'effort de créativité, d'imagination, une idée qui sera celle du groupe, et qui peut être différente de toutes celles avec lesquelles chacun des individus était arrivé. Et pourtant quelques techniques simples permettraient aux animateurs et aux managers de progresser vers cet idéal.

3 - Les groupes dans l'entreprise.

Dans la vie quotidienne d'une grande firme d'aujourd'hui, système composé de sous-systèmes (départements, divisions, services, centres de profits, conseils, comités, groupes de projets, etc.) eux-mêmes constitués de groupes divers, la connaissance du fonctionnement des groupes, de leur psychologie, des façons de les articuler, de les coordonner, est indispensable pour un manager. Les dirigeants du début du siècle ne ressentaient pas encore ce besoin. Henri Fayol n'évoque même pas le fonctionnement des groupes dans son livre « Administration industrielle et générale » (Fayol, 1999). Il ne traite que de la « conférence de direction », qui est aujourd'hui encore une véritable mine d'or pour les consultants, souvent appelés à la rescousse pour remédier aux dysfonctionnements de ce qui devrait être la principale instance de coordination de l'entreprise. Quant à Taylor, il considère que le travail en équipe donne des résultats désastreux : « quand les hommes travaillent en équipe l'efficacité individuelle tombe à peu près toujours au niveau du plus mauvais de l'équipe, voire en dessous » (Taylor, 1911, chap.II). Et il raconte que dans son usine de Bethlehem Steel, « des instructions avaient été données, interdisant de constituer une équipe de travail de plus de quatre hommes sans une autorisation spéciale de la direction, valable une semaine seulement.[46] » (Taylor, 1911, chap.II)

Pourtant, à cette époque, les Etats-Unis vivaient la naissance des grandes entreprises, avec leur organisation par fonctions et les premières réflexions sur la meilleure façon de coordonner d'une part les entités de « terrain » (*line*) et les départements « fonctionnels » (*staff*), et d'autre part les différents départements fonctionnels entre eux. Pour ce faire, on mettait en place des comités dont les attributions et le nombre variaient beaucoup selon la taille des entreprises. Henry Sturgis Dennison, un industriel « progressiste », l'un des patrons avec qui Mary Parker Follett avait des contacts réguliers, a rédigé le chapitre « management » d'un rapport décrivant les changements dans l'économie américaine depuis la fin de la première guerre mondiale jusqu'en 1929. [47] Il y dresse, entre autres, la liste des « *committees* » mis le plus fréquemment en place dans les entreprises. Leur nombre varie de quatre dans les firmes de moins de 500 salariés à plusieurs dizaines dans celles de 10 000 employés. Il était vital pour les firmes que ces comités fonctionnent correctement.
Le bon fonctionnement des groupes est au moins aussi important dans les entreprises de la fin du XXe siècle, où la volonté d'alléger les structures hiérarchiques, l'autonomisation des filiales, établissements, centres de profit de toutes sortes, nécessite une grande maîtrise de la coordination. Cette fonction est d'ailleurs souvent assurée par un état-major réduit et des

---

[46] Taylor, F (1911), chap. II.
[47] « *Recent economic changes in the United States* » ; rapport du *Comité sur les changements économiques récents* présidé par Herbert Hoover, vol. 2, chap. 7 - Publié chez McGraw-Hill ; New York ; 1929.

comités plus ou moins permanents, complétés par des structures de projet. Les relations entre les hommes à l'intérieur des groupes, des groupes entre eux et avec la direction générale de l'entreprise ou de la holding, sont alors primordiales. Les analyses de Mary Parker Follett sont totalement pertinentes pour ces types d'organisation.

IV - Le conflit constructif[48].

« Nous ne pouvons connaître la nature de la paix qu'en comprenant la vraie nature du conflit. » (Follett, 1924 : 262)

1 - Éloge de la diversité.

L'homme ne peut vivre et s'épanouir qu'en société. Il passe sa vie à concevoir des projets, à chercher à les réaliser, à participer à diverses activités, avec d'autres hommes. Mais chacun est unique et réagit à sa façon à son environnement. Cette diversité est précieuse, puisque tout individu a des aptitudes, un passé, une accumulation d'expériences, une vision du monde, qui lui sont propres. Pour faire progresser la société, ou plus modestement pour faire fonctionner au mieux un groupe, une organisation ou une entreprise, il faut profiter au maximum de l'intelligence, de l'habileté et de l'expérience de chacun.
Et « profiter au maximum » des compétences de chacun, c'est avant tout n'en rien perdre. Si donc lors d'une confrontation d'idées, d'intérêts ou d'aspirations entre deux hommes ou deux groupes, l'un des deux renonce trop rapidement à ceux qu'il défend, sous l'effet, par exemple, de la contrainte ou du rapport des forces, c'est l'ensemble des deux hommes ou des deux groupes qui aura perdu.
Mais ce n'est pas simple : chaque jour, dans toutes les situations, des conflits vont éclater. Comment faire pour ne pas sacrifier la précieuse diversité, les différences qui font la richesse d'une société, tout en parvenant à un accord entre des points de vue éloignés, voire opposés ?

2 - Le conflit, c'est la vie.

La première condition est d'accepter l'existence du conflit. Ce n'est pas évident aujourd'hui, ce l'était encore moins à l'époque de Mary Parker Follett. Les théories du management traitaient des moyens de parvenir à des organisations harmonieuses, supposées être synonymes d'efficacité. « Avant les années 1960, les théories du management et de l'organisation avaient tendance à ignorer le conflit, dans leur frénésie à trouver les meilleures façons de concevoir et de structurer les organisations pour en maximiser l'efficacité » (Bazerman et Lewicki, 1983) Le conflit était un dysfonctionnement. Henri Fayol range même « les grèves et tous les obstacles d'ordre social » parmi les accidents et catastrophes naturelles, ne relevant pas de la « fonction administrative », mais de la « fonction de sécurité », au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation »(Fayol, 1999 : 7)

Mary Parker Follett est beaucoup plus réaliste. Pour elle, « le conflit n'est ni bon ni mauvais, mais c'est la manifestation d'une différence[49] , différence entre des opinions, des intérêts » (Follett, 1941 : 30). Et la différence, c'est l'expression naturelle de la diversité, indispensable à la vie. C'est aussi ce qui permet le progrès. Il faut donc simplement voir comment tirer le meilleur parti du conflit, en considérant qu'« il est possible de concevoir le conflit non pas

---

[48] Conflit constructif : « Un conflit a des conséquences productives si tous les participants sont satisfaits des résultats qu'ils ont obtenus et considèrent qu'ils y ont gagné » (Deutsch, 1973 : 17)

[49] Le mot anglais "*difference*" exprime aussi bien la différence que le différend. Dans ce paragraphe Mary Parker Follett emploie ce terme dans le premier sens .

comme la fâcheuse manifestation d'incompatibilités, mais comme un processus normal par lequel des différences socialement utiles se déclarent, pour l'enrichissement de tous ceux qui sont impliqués » (Follett, 1924 : 300).

3 - Mettre le conflit au travail.

Elle prend l'exemple de la friction en mécanique. C'est une cause de déperdition d'énergie, que le mécanicien combat, mais qu'il sait aussi utiliser : c'est la friction de la courroie sur la poulie qui fait fonctionner le système, et dans les chemins de fer c'est le frottement de la roue de la locomotive sur le rail qui fait avancer le train.
Suivant l'exemple de l'ingénieur mécanicien, comment faire travailler le conflit pour nous ?

Pour traiter un conflit, il y a trois méthodes : la domination, le compromis et l'intégration.
La façon la plus facile d'en finir, quand on le peut, c'est la domination : le plus fort impose son point de vue à l'autre, ou le plus faible s'incline de lui-même devant la volonté du plus fort. Cette solution est rapide, et fort satisfaisante du point de vue du vainqueur. Mais elle est dangereuse à terme. Dans sa conférence sur « le conflit constructif », présentée pour la première fois en 1925, Mary Parker Follett donne l'exemple des suites de la première guerre mondiale. Les Alliés ont imposé leurs conditions à l'Allemagne… quel sera l'avenir de cette victoire obtenue sur le tapis vert, mais étroitement dépendante de celle des armes ? Follett fait partie des gens lucides, qui voient que le germe d'un conflit futur a été planté. De ce côté de l'Atlantique, Alain partageait les craintes de la Bostonienne. Il écrivait en 1924 : « Que sera pour l'Allemagne la force de payer dans 10 ans, dans 20 ans ? Problème difficile, mais où l'on s'enfonce afin d'oublier l'autre problème. Quelle sera notre puissance à nous faire payer dans 10 ans, dans 20 ans ? Il est pourtant clair qu'à mesure que la première puissance augmente, la seconde diminue. Et quand la force obtiendrait maintenant des promesses, c'est toujours la force qui en réglera l'exécution. Il n'y a nul respect dû à la force ; et toute promesse imposée est nulle. » Et le philosophe français généralise : « lorsque je prends quelque objet, je puis le conserver ; c'est un problème de force ; j'en serai le possesseur, mais je n'en serai pas le propriétaire. Je n'en puis avoir la propriété, qui est de droit, que par une convention librement acceptée. Je paie le prix convenu, et l'autre me donne l'objet convenu ; nous voilà tous les deux contents. Mais si l'autre est forcé de vendre, personne ne reconnaîtra le prix que j'ai payé comme un exemple de juste prix. [50]»

Mary Parker Follett ne s'attarde pas sur la domination, considérant, comme Alain, que cette méthode de régler les conflits n'a en fait jamais rien réglé.

Le compromis mérite plus d'attention. Dans les entreprises, c'est la méthode la plus courante et la mieux admise de régler un conflit. Les deux parties cèdent un peu, abandonnent une partie de leurs appétits, de leurs ambitions, de leurs "désirs" afin d'en sortir. Mais en fait chacun repart mécontent d'avoir dû en rabattre. Et le différend resurgira plus tard, sur les mêmes thèmes, avec les mêmes motifs. On a gagné - ou perdu, c'est selon - du temps, mais on n'a pas avancé, pas progressé. « Le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas « entre » les deux positions » (Follett, 1924 : 56). Tout en y étant peu favorable, Follett reconnaît qu'il est difficile de procéder autrement lors du « *bargaining* », cette négociation rituelle sur l'évolution des salaires. Mais ce n'est qu'un cas particulier.

---

[50] « Dix ans après », Alain, in *La Revue Européenne* n° 18 éditions du Sagittaire, Paris, 1er août 1924 pp. 1 à 7.

L'approche qui a la faveur de Mary Parker Follett, c'est l'intégration. C'est aussi la plus difficile des trois : il faut faire preuve d'imagination : "l'intégration suppose de l'invention". C'est la grande différence avec le compromis. « Le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà ; l'intégration crée quelque chose de nouveau » (Follett, 1941 : 35). Avec l'intégration, on a l'ambition de "sortir par le haut", en cherchant ce qui peut satisfaire les intérêts légitimes des deux parties, ce sur quoi l'on va pouvoir se mettre d'accord sans arrière-pensée. Il ne s'agit pas de renoncer - provisoirement le plus souvent, ou en façade - à une part de ses désirs, mais de voir comment les satisfaire d'un commun accord. Bien entendu, le succès de la démarche ne supprime pas définitivement tout conflit. Mais lorsqu'un nouveau désaccord se fera jour, ce sera sur un autre point *: «* Ce conflit-là est réglé et le prochain se produira à un niveau plus élevé. »

A l'aide de quelques exemples simples, Mary Parker Follett explique sa conception de l'intégration. L'histoire de la fenêtre de la bibliothèque est la plus célèbre ; elle a été reprise dans l'un des livres sur la négociation ayant eu le plus de succès ces vingt dernières années : *Getting to Yes*, de Roger Fisher et William Ury.[51]

« Un jour, dans une des petites salles de la bibliothèque de Harvard, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisque aucun de nous deux n'a renoncé à son souhait ; nous avons eu chacun ce que nous voulions en réalité. Car je ne tenais pas particulièrement à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait simplement que la salle soit plus aérée » (Follett, 1941 : 32).

4 - Les limites de l'intégration.

Formule de très loin la meilleure, l'intégration n'est pas applicable dans toutes les situations. Mary Parker Follett donne des exemples de cas dans lesquels elle est impossible ou très difficile : deux hommes amoureux de la même femme, deux fils voulant chacun la maison familiale après la mort de leurs parents.

Dans les deux cas le conflit est totalement - dans le premier - ou partiellement - dans le second - passionnel ou pour le moins sentimental. L'intégration est une approche de gens raisonnables ayant des intérêts en commun et ne souhaitant pas que le conflit se termine par une catastrophe (la guerre, pour des pays, la faillite, pour des associés, de graves difficultés sociales ou financières, pour un employeur et ses employés…). C'est habituellement le cas dans les entreprises - les organisations en général -, où les acteurs ont des relations ambivalentes, puisqu'ils sont « séparés par des intérêts conflictuels et liés par des intérêts communs, [la satisfaction de ces derniers] pouvant être efficacement recherchée en développant le potentiel qui existe dans l'organisation en matière de résolution de problèmes ou de négociation intégrative » (Bazerman & Lewicki, 1983 : 17-18). Dans ces cas, l'intégration est donc une méthode particulièrement appropriée. Un employeur et ses salariés ont en commun leur souhait de voir l'entreprise prospérer, ou pour le moins survivre ; ils sont en désaccord sur le partage de la valeur ajoutée ou sur les conditions de travail. Un contremaître et son équipe ont en commun de vouloir résoudre un problème de fabrication « dans les règles de l'art », mais le premier insistera plus sur les aspects économiques, les

[51] Publié en français sous le titre *Comment réussir une négociation* ; (Fisher & Ury, 1982 : 71).

seconds sur les méthodes et sur la qualité telle qu'ils la conçoivent. Un directeur de production et un directeur commercial ont intérêt à la prospérité de l'entreprise, par la maîtrise de ses coûts et par le développement de ses ventes ; le producteur insistera sur le premier terme, le commercial sur le second, mais ils chercheront ensemble la solution permettant à chacun d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par la Direction générale.

5 - Comment mener à bien une intégration.

Pour parvenir à une « intégration », il faut :

En préalable : être capable de prendre suffisamment de hauteur, de maîtriser suffisamment ses passions, pour accepter le principe fondamental que nous avons rappelé ci-dessus : la diversité, c'est la vie même, et la différence est un levier formidable pour faire fonctionner et progresser groupes et organisations.

Dans la négociation,

a) « Jouer cartes sur table en s'attaquant au problème réel, en exposant clairement le conflit et en mettant toutes les données au grand jour. » Exposer le différend, ce qui implique d'affirmer sa différence et de respecter celle de l'autre, permet :
- de savoir de quoi on débat, afin que les deux parties soient au moins d'accord sur la réalité de ce qui les oppose ;
- de comprendre les positions de chacune des parties ;
- de dissiper d'éventuels malentendus : « l'une des raisons les plus importantes pour que chaque partie expose en toute clarté ses désirs afin qu'ils soient examinés et évalués est que l'évaluation conduit souvent à la réévaluation » (Follett, 1941 : 36)

Cette phase d'observation de la situation nécessite beaucoup de rigueur et surtout de bien associer à la recherche et à l'étude tous ceux qui ont une part de la connaissance : les deux parties s'efforcent de réunir les faits **ensemble** au lieu de venir chacun avec ses propres éléments : « la meilleure préparation à une intégration est une étude en commun de la situation » (Follett, 1941 : 61).
Cela n'empêche pas chacun d'avoir sa propre interprétation des faits ainsi réunis. Mais si l'on parvient à aller jusqu'au bout, c'est-à-dire à réunir les éléments les plus factuels, les moins discutables, on aura fait avancer grandement la possibilité de s'entendre, après débat bien entendu.

Follett donne l'exemple d'un litige sur des indemnités de transport, dans lequel elle est intervenue. Pour intégrer les points de vue des patrons et des ouvrières en conflit, elle a préconisé de commencer par réunir tous les faits bruts : le coût des trajets en bus, la liste des adresses des ouvrières, le coût des logements à proximité de l'usine et dans les banlieues, etc. Lorsque toutes les données - les mêmes données - sont entre les mains des deux parties, la discussion continue, mais sur des bases incontestablement plus saines.

Être d'accord sur la réalité de ce qui oppose les deux parties.

Un homme des cavernes tient son ennemi à sa merci. Ce dernier pourrait dire : « Cet ours est très largement suffisant pour deux. Nous pourrions partager sans que tu sois privé… » Mais le vainqueur considère que le fait important n'est pas la quantité de viande dont il a besoin, mais la possibilité de se débarrasser définitivement de son adversaire dans la seconde qui suit. (Follett, 1924 : 14).

b) « Trouver les aspects significatifs, plutôt que les aspects dramatiques d'un conflit » et pour cela, engager deux démarches :

- l'une cartésienne : « dissocier les ensembles », découper en éléments simples une situation compliquée en dissociant ce qui est artificiellement amalgamé, et analyser, classer, trier ;
- l'autre plutôt systémique : « trouver la demande globale, la demande réelle, qui est masquée par des revendications secondaires ou par une présentation inefficace », ce qui peut se faire de diverses façons, par exemple en reformulant des revendications, en cherchant les fins qui motivent une demande de moyens : il sera peut-être plus facile de se mettre d'accord sur d'autres moyens, pour les mêmes fins, etc.

c) Faire preuve d'imagination : On veut dépasser un conflit sans que l'un ou l'autre ait à céder quoi que ce soit d'important. Après avoir cherché à « réévaluer » les positions, c'est à dire permis à chaque partie de débarrasser sa revendication d'éléments secondaires, non essentiels, mais souvent irritants ou bloquants, il va donc falloir réussir à élaborer ensemble une proposition inédite et à créer quelque chose de nouveau.

d) Anticiper : Il ne faut pas attendre qu'un conflit éclate pour étudier ce qui ne va pas, en discuter, et surtout on ne doit jamais laisser un différend se développer et atteindre un stade où les positions sont tellement tranchées qu'il sera très coûteux de sortir de la crise. Mary Parker Follett cite un Directeur du personnel : « Mr Howard essaie de prévenir un différend avant qu'il n'atteigne le stade de l'alternative, car un accord est difficile à trouver lorsque deux positions tranchées s'affrontent *»* (Follett, 1924 : 250).
Ce point ne nécessite aucune explication supplémentaire. Nous avons tous en mémoire décembre 1995…et dix autres conflits « destructifs »[52] du même type.

6 - La relation circulaire : vous + moi, + (vous + moi)…

L'un des éléments de complexité que Mary Parker Follett demande à ses auditeurs de ne jamais sous-estimer est la réaction circulaire : le simple fait que j'agisse déclenche une action en retour qui va elle-même m'amener à modifier ma position initiale, que je vais exprimer en tenant compte des échanges qui viennent d'avoir lieu.
C'est un phénomène d'ajustement, qu'il est habituellement difficile de faire prendre en compte par les gens voulant à toute force prévoir comment se déroulera une négociation et qui s'épuisent dans les hypothèses : « s'il me dit ceci, je répondrai cela, s'il réagit de telle façon, je ferai valoir tel argument. », alors qu'il est parfaitement inutile de vouloir écrire les dialogues d'une négociation. Il vaut mieux s'occuper du décor et de la scénographie !
Et Follett fait remarquer que « nous aurons une idée très différente de la façon de traiter le conflit si ce n'est jamais vous avec qui je débats, mais toujours avec vous plus moi, c'est à

[52] « Le conflit destructif est caractérisé par une tendance à l'extension et à l'escalade. Ces conflits deviennent souvent indépendants de leurs causes initiales et se poursuivent alors que celles-ci ont disparu ou ont été oubliées. » Deutsch, 1973 : 351

dire avec cet ensemble que l'interrelation entre vous et moi a créée, est en train de créer » (Follett, 1924 : 129).
Cette notion - la rétroaction appliquée aux systèmes complexes, et en particulier aux relations entre êtres humains[53] - a été développée quelques années plus tard par les chercheurs de « l'école de Palo Alto », sous le nom de causalité circulaire**.**
C'est un « jeu complexe d'implications mutuelles, d'actions et de rétroactions » découlant directement de la notion d'interaction mise en évidence par G. H. Mead en 1934[54]. Pour mener correctement des négociations, il est important de l'avoir comprise. Elle conduit en effet à adopter une attitude ouverte, puisqu'on sait que les échanges seront complexes, et donc peu prévisibles. Le négociateur familier de cette « *réaction circulaire* » constituera un dossier technique très solide pour appuyer son point de vue, sans perdre son temps à supputer les arguments qui seront échangés. Arrivant plus disponible, plus ouvert, à la table de négociations, il aura plus de chance de réussir.

7 - Les principaux obstacles à l'intégration.

Consciente de la difficulté de l'exercice, Mary Parker Follett a dressé la liste de quelques obstacles au succès d'une intégration.

- la paresse intellectuelle : il est plus facile de contester, de combattre ce que font les autres, que de proposer des solutions et que de prendre des responsabilités ;
- le goût de la domination, de la victoire sur l'adversaire. Combien de gens considèrent que dans un conflit sans vaincu, il n'y a pas non plus de vainqueur !
- l'idéologie, l'impossibilité de mettre de côté ses préjugés théoriques ;
- les symboles : les mots et les expressions utilisés ;
- "la mauvaise influence des leaders". Mary Parker Follett pointe la mauvaise foi, le manque de scrupules de certains leaders, et la malléabilité de la foule. Dans les Etats-Unis de l'époque, dont la vie publique était gangrenée par le « *bossism*[55] », cet obstacle n'était pas négligeable dans certains domaines ;
- une formation insuffisante et inadéquate[56].

L'intégration, mise au point par Mary Parker Follett, trouvera son heure de gloire soixante ans plus tard avec la « négociation raisonnée » de Fisher & Ury (1982), la « négociation créative » de Gordon F. Shea (1983) et toutes les méthodes « gagnant - gagnant » qui ont fleuri depuis.
Le lecteur curieux de connaître les sources utilisées par Mary Parker Follett pour bâtir son concept d'intégration pourra se reporter à l'encadré : « L'intégration : les sources de Mary Parker Follett ».

---

[53] Cf. von Bertalanffy, 1993 : 42-43.

[54] Cf. entre autres Watlawick & alii, 1972 : 41, et Mucchielli, 1998 : 30-31.

[55] Cf. Hofstadter, 1955 : Chap. VI - III, *The Citizen and the Machine*

[56] En recensant les trois principaux domaines d'activité de Mary Parker Follett, nous n'avons pas mentionné explicitement l'enseignement et la formation personnelle, professionnelle et civique, considérant que cela faisait partie de son « *travail social* ». Elle a été très active dans ce domaine, à différents niveaux : cours du soir dans les Centres de quartier, enseignement en école, rédaction de manuels d'éducation civique, réflexion sur les relations entre les étudiants et le corps enseignant…

L'intégration : les sources de Mary Parker Follett

La notion d'intégration dérive des découvertes de la fin du 19e siècle et du début du 20e en neurologie et en psychologie.
Les « différences » entre individus dans une organisation sont également à l'œuvre dans l'individu lui-même, qui, sur le plan moteur, doit « intégrer » le fonctionnement de différents organes pour faire le moindre mouvement. Au sens neurologique du terme, l'intégration est le processus par lequel l'action du système nerveux unifie les expressions de l'activité de l'individu. Cette notion a été développée, entre autres, par Charles S. Sherrington dans son livre : « *The integrative Action of the Nervous System* », et par H.J. Watt, qui montre que la mise en relation entre eux des influx nerveux ne peut se résumer à une simple "coordination", que quelque chose de différent en résulte, appelé, pour le différencier de la simple « coordination », une « intégration.[57] »
Sur le plan psychologique, cette notion a été développée par les béhavioristes, pour qui l'activité humaine est conditionnée par l'environnement, qui envoie des stimuli auxquels l'individu répond. Ils distinguent deux types de réponses :

- les réponses simples, inconditionnées et non apprises : mouvements des doigts, des bras, des yeux, etc.
- les réponses apprises, formées à partir des précédentes par un processus de conditionnement, en faisant présenter des stimuli appropriés par un agent extérieur. Les réponses simples se groupent alors en réponses conditionnées complexes ou habitudes[58], telles que « le tennis, l'escrime, la fabrication des chaussures, les réactions maternelles, religieuses, etc. » Ces réponses complexes sont des intégrations. (Watson, 1919 : 40).

Un autre apport est celui de Freud : l'homme est le lieu de conflits internes entre des désirs, des besoins, des pulsions contradictoires. Il lui faut donc fréquemment parvenir à une intégration interne pour agir et s'exprimer de façon cohérente.
« La psychologie a autre chose d'important à apporter sur ce thème de l'émission d'ordres ou de directives : avant que celui qui donne les ordres et celui qui les reçoit parviennent à une intégration, il est souvent nécessaire que l'un des deux, voire chacun d'eux fasse en lui-même une intégration. L'individu est souvent tenté par deux voies contradictoires ; celui qui est assez lucide pour s'en rendre compte peut prévenir un conflit de tendances (*a Freudian conflict*), et réussir à les intégrer avant que ce conflit ne parvienne à un stade aigu. »[59]
MPF avait lu H.J. Watt, Sherrington, John B. Watson et Freud. Dans *Creative Experience*, elle discute les apports de la théorie de la Gestalt et des béhavioristes**[60]**. Mais dans ses conférences aux managers, ce sont les applications pratiques qui intéressent ses auditeurs. Elle leur explique donc concrètement, simplement, exemples à l'appui, les services que peut leur rendre cette notion, et comment la mettre en œuvre.
Dans son adaptation de la théorie aux relations quotidiennes elle montre qu'on ne parvient à l'intégration que par l'action. Ce n'est pas un processus intellectuel : « Nous ne pouvons pas parvenir à un véritable accord simplement en discutant autour d'une table. Une authentique intégration se produit dans la sphère des activités, pas dans celle des idées ou des souhaits.» (Follett, 1924 : 150). Et ce qu'on intègre, ce sont toujours des activités. On ne peut « intégrer » des hommes : « On ne peut parler d'intégration de personnes. Un individu abstrait ne rencontre pas un autre individu abstrait c'est toujours une activité qui se trouve en face d'une autre activité. »**[61]**.

---

[57] H.J. Watt « *Some Problems of Sensory Integration* », in *British Journal of Psychology*, 1910, 3, 323 et suiv. (cité dans Follett, 1924 : 114)
[58] Watson, chef de file des béhavioristes, pense qu'il y a peu de différences entre la *formation des habitudes* et le conditionnement des stimuli et des réponses. Mary Parker Follett utilisera cette théorie de la formation des habitudes.
[59] Metcalf, H. et Urwick, L (1941), p.55.
[60] Cf chap. V de *Creative Experience* - Follett, 1924 : 91 et suiv.
[61] dito, p. 177.

V - Pouvoir et leadership.

1 - Le Pouvoir : « Pouvoir-avec versus Pouvoir-sur ».

Il y a des nuances qui passent difficilement d'une langue à l'autre, comme nous l'avons déjà vu avec le mot anglais *difference*. Olivier Zunz cite une lettre de Pierre Du Pont, sur les retraites des employés : « Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait pas des malheureux qui par manque de *poudre cérébrale* (*sic*) ne réussissent pas à se constituer une cagnotte. » (Zunz, 1990 : 122). L'activité principale de la Cie Du Pont de Nemours, au tournant du siècle, était de fabriquer et de vendre des explosifs. Emportés par l'habitude des courriers commerciaux, les dirigeants et les cadres de l'entreprise commettaient parfois ce *lapsus calami* : ils écrivaient *powder* à la place de *power*. Et voilà comment l'intelligence : *brain power* se transforme en cette improbable « poudre cérébrale » : *brain powder*.
Dans l'utilisation par Mary Parker Follett du mot « *power* », il y a un peu de cela. C'est, certes, le pouvoir. Mais en anglais c'est aussi l'énergie, au sens physique du terme. On comprend plus facilement la conception qu'elle a du pouvoir si l'on a en tête cet autre sens du mot, lorsqu'elle écrit : « Le problème central des relations sociales est la question du pouvoir. Ce que nous avons à faire n'est pas d'apprendre où placer le pouvoir, c'est comment le développer » (Follett, 1924 : 12). Les Français prennent, perdent, partagent le pouvoir. Mary Parker Follett cherche constamment à donner à ses auditeurs ou à ses lecteurs les moyens de l'accroître. Parce que le pouvoir tel qu'elle l'entend ne s'exerce pas *sur* les hommes, mais *avec* les hommes, pour réaliser des choses. C'est à la fois une question d'efficacité, et une question de psychologie : respecter les hommes, leur dignité, leur liberté.
« Le sentiment d'être "sous" quelqu'un, de "subordination", de "servilité", d'être "soumis à la volonté d'autrui", revient de façon récurrente chez les délégués du personnel et dans la déposition devant la Commission minière.[62] Un homme disait devant cette Commission, "D'accord pour travailler *avec* quelqu'un ; ce qui est désagréable est de sentir trop nettement que vous travaillez *sous* quelqu'un.[63]" "Avec" est une bonne préposition, non parce qu'elle a une connotation démocratique, mais parce qu'elle renvoie à une unité fonctionnelle,[64] ce qui est une conception de la démocratie qui va plus loin que celle qu'on en a habituellement. L'étude de la situation implique la préposition "avec". » (Follett, 1941 : 62).

Elle souligne que le droit américain distingue d'ailleurs les « droits sur » *[rights over],* et les « droits par rapport à » *[rights with]*. La première expression s'applique aux objets, la seconde aux sujets de droit. « La distinction entre le pouvoir-sur et le pouvoir-avec n'est pas une distinction personnelle ou fantaisiste ; ces deux prépositions sont utilisées pour marquer une distinction en droit ; vous avez des droits sur un esclave, vous avez des droits par rapport à un serviteur » (Follett, 1941 : 101).

---

62 Après la première guerre mondiale, l'industrie minière britannique a traversé une période extrêmement troublée. En février 1919, le gouvernement a mis en place une commission royale d'enquête, présidée par Sir John Sankey, Juge à la Cour suprême. Cette « *Coal commission* » a siégé pendant quatre mois, et la presse publiait chaque jour de longs comptes-rendus des séances.

63 Le 2 août 1925, soit six mois après cette conférence de Mary Parker Follett, B.M. Jewell, Président de la Fédération (américaine) des Ouvriers des Chemins de fer, déclarait dans un discours prononcé à Brookwood devant le *Railroad Labor Institute* : « les syndicats ont lutté depuis leur naissance en regardant vers l'époque où ils pourraient travailler avec les employeurs et non pour eux ou sous leur domination. » *(When they could work* with*, not* under *or* for *employers.)* Cité par Dubreuil, 1929.

64 « Si on la comprend comme indiquant une interaction, pas seulement une juxtaposition. » (note de Follett).

Mary Parker Follett considère donc que « la personne qui a le plus d'influence sur moi n'est pas celle qui fait de grandes choses, mais celle qui me rend capable de faire de grandes choses » (Follett, 1918 : 230). et que « le meilleur leader n'a pas de subordonnés, mais des hommes et des femmes travaillant *avec* lui » (Follett, 1941 : 263). On mesure la distance qui la sépare, sur ce plan, de ses précurseurs Taylor et Fayol, et même de l'école des relations humaines.

2 - Pouvoir, autorité et responsabilité.

Partant de cette notion de « Pouvoir-avec », on ne confondra donc pas pouvoir et autorité. Le pouvoir implique une compétence, la maîtrise de son métier par celui qui l'exerce, à quelque niveau que ce soit, puisque c'est « la capacité de faire que les choses arrivent, d'être à l'origine, de mettre en route le changement », alors que « l'autorité, c'est être investi du droit de diriger » (Follett, 1941 : 99). Sans se faire trop d'illusions, on peut espérer que le plus souvent la capacité ira de pair avec le droit.
Il n'y a pas de pouvoir authentique, dans une organisation, sans responsabilité. L'équilibre du triptyque autorité/ compétence/ responsabilité est une condition clef de l'efficacité. « Un homme doit avoir des responsabilités correspondant à sa fonction ou à sa tâche, ni plus, ni moins, et il doit avoir l'autorité correspondant à ses responsabilités, ni plus, ni moins » (Follett, 1941 : 147). Et dans ce schéma, « le rôle du leader est de nous faire prendre nos responsabilités, non de nous en débarrasser. »

3 - Déléguer ?

> *« Je ne pense pas que le pouvoir puisse être délégué, car je crois que le véritable pouvoir est la compétence. » Mary Parker Follett*

Des définitions que nous venons de donner du pouvoir et de l'autorité, on déduit facilement que le pouvoir, qui est la compétence, ne peut se déléguer : « On peut conférer l'autorité ; mais le pouvoir ou la capacité, personne ne peut le donner ou le prendre. Le directeur ne peut pas partager son pouvoir avec le chef de division, le contremaître ou les ouvriers, mais il peut leur donner des occasions de développer leur propre pouvoir » (Follett, 1941 : 112).
Ce qu'on peut déléguer, c'est donc l'autorité, notamment dans ses aspects formels et symboliques : la signature de certains documents, l'engagement de dépenses d'un certain montant, la représentation de l'institution auprès d'une autre institution, le droit de prendre des engagements fermes au nom de son organisation lors de négociations, etc. Mais il faut être cohérent : « donner l'autorité à quelqu'un qui n'a pas la compétence est fatal aux gouvernements comme aux entreprises » (Follett, 1941 : 111).

Quand le dirigeant - investi de l'autorité - comprend le pouvoir de cette façon, il a une autre vision de son organisation … et de son organigramme. En 1932, Mary Parker Follett cite « ..un directeur général qui dit qu'il ne sait pas s'il est au sommet ou à la base, et qui souhaite que l'on puisse dessiner un organigramme qui ne mette pas le président tout en haut » (Follett, 1949 : 2). Cinquante quatre ans plus tard, un autre directeur général, Jan Carlzon, répondra : « Renversons la pyramide »(Carlzon, 1986).

4 - Leader et leadership.

On a écrit des tonnes de littérature sur le leadership et le leader. Un universitaire américain a fait, voici quelques années une compilation des principales théories du leadership dans les organisations (Yukl, 1994) On y trouve d'intéressantes discussions pour savoir si l'on doit confondre ou distinguer le *leader* et le *manager*.

Pour Mary Parker Follett, un *manager* doit avoir l'étoffe et la capacité d'un *leader*. Mais dans un groupe, on peut voir, à l'occasion d'une action particulière, émerger un *leader* qui ne soit pas le *manager* en titre. C'est l'application directe de la différence que nous venons de voir entre pouvoir et autorité, et nous sommes aujourd'hui habitués à cette distinction, notamment dans les structures de projet.[65]

Les fonctions essentielles du leader tiennent en peu de mots : « Coordination, définition des finalités et anticipation, ce sont trois fonctions du leader » (Follett, 1941 : 266). Il a de plus un rôle formateur auprès de ses collaborateurs, et un rôle d'entraînement de son groupe, dont il est le porte-parole naturel vers l'extérieur.

5 - Coordonner.

Etre capable de saisir une situation dans sa globalité, c'est la marque du leader. Et plus les responsabilités sont importantes, plus il faut « voir large ». Cela vaut pour tous les managers, depuis le chef d'équipe, qui doit considérer un ensemble de faits, de données, relativement limité et ne concernant que quelques hommes, jusqu'au Directeur général, dont « l'une des principales fonctions est d'organiser toutes les forces dispersées de l'entreprise » (Follett, 1949 : 52).L'organisation et la coordination sont le cœur même du métier de dirigeant. « En aidant à résoudre les problèmes d'organisation, le leader aide à résoudre les problèmes de relations humaines, et c'est sans doute le tâche la plus important qu'un homme puisse avoir sur cette planète » (Follett, 1941 : 269).

Ayant étudié comment la fonction de coordination était assurée dans les entreprises, Mary Parker Follett fait un constat de carence :

« Je voudrais dire que l'efficacité de nombreuses entreprises est diminuée par un système de coordination des services insuffisamment élaboré. Dans certains cas, la qualité de la coordination dépend principalement de la capacité à s'entendre entre eux de certains chefs ; leur empressement à se consulter les uns les autres repose trop souvent sur des qualités ou des circonstances accidentelles - peut-être le fait qu'ils prennent le même train de banlieue pour aller travailler et en revenir ! A ma connaissance, on n'a pas encore trouvé un système adéquat de coordination du management » (Follett, 1941 : 91).

Elle pose donc le problème sous la forme systémique : les relations des départements entre eux et avec la direction générale, et de ces « sous-systèmes » avec l'ensemble qu'ils constituent :

« Il est vrai qu'il n'est guère possible d'œuvrer avec une efficacité maximale à la coordination tant que vous n'avez pas déterminé quelle est votre position philosophique sur la relation du tout et des parties. Nous avons parlé de la relation des départements - ventes et production, publicité et finances - entre eux, mais ce que la philosophie nous a appris de plus profondément vrai ne s'applique pas seulement aux relations entre les parties, mais aussi à la

---

[65] Dans la traduction des textes américains ou anglais, j'ai respecté la différence entre *leader* et *manager*, lorsque l'auteur l'a lui-même respectée. Le mot français « dirigeant » est parfois utilisé, en fonction du terme anglais utilisé et du contexte. Mais d'un texte à l'autre - *a fortiori* d'un auteur à l'autre - un même terme n'est pas toujours employé dans le même sens, sans parler des traductions. Par exemple, les « *manager's work roles* » de Mintzberg sont traduits par les « rôles du cadre », ce qui est gênant en France, où une partie importante des cadres n'a pas de mission de management d'équipe.

relation des parties au tout, pas un tout statique, mais un tout en train de se faire. Quel est le sens de cela dans l'entreprise ? Le département des ventes, par exemple, devrait avoir un moyen de vérifier le lien de la politique de ventes avec la politique générale. On trouve parfois dans les livres sur le management que le directeur de la production doit aligner sa politique sur celle de l'entreprise. Je ne suis pas d'accord. Dans le Bulletin de février 1924 de la Taylor Society, on dit que « chaque chef de département doit reconnaître que les règles d'organisation sont plus vitales que les siennes propres. » Pourquoi seraient-elles plus « vitales » ? J'ai également lu que la politique générale est plus « importante » que la politique du département. Non, ce n'est pas vrai, pas plus que les Etats-Unis sont plus importants que New York, et je ne suis pas partisane de la suprématie des états. Coordonner les ventes et la fabrication ? Certainement, mais régler également les relations entre la fabrication et la politique générale et entre cette dernière et les ventes, en ayant toujours présent à l'esprit que la politique générale n'est pas, ou ne devrait pas être, un produit de génération spontanée, que les politiques des ventes et de production y contribuent en permanence. Le directeur de la production n'a pas à élaborer sa politique de département en la subordonnant à la politique générale, mais en cherchant à y contribuer. Et il devrait être jugé à sa capacité à bâtir une politique contributive » (Follett, 1941 : 91).

Pour parvenir à ce résultat, elle propose la méthode de l'intégration :
« Dans une réunion de responsables de département, chacun devrait considérer non seulement ce qui est bon pour son département, mais le bien de l'entreprise, du point de vue de son département. Notez bien ceci : je ne dis pas, comme on l'entend souvent, qu'il devrait considérer ce qui est bon pour l'ensemble de l'entreprise, point final. Je dis ce qui est bon pour l'entreprise, comme il le voit de son département » (Follett, 1941 : 73).
On retrouve le souci de préserver le plus possible la diversité des approches, des compétences, des points de vue, considérée comme une richesse. Et Follett préconise d'utiliser la seule méthode qui permette cette préservation : l'intégration.

6 - Définir les finalités.

« Le dirigeant doit être capable de définir la finalité de son entité à tout instant, ou plutôt, l'ensemble complexe de ses finalités. Il doit voir la relation de l'objectif immédiat aux objectifs plus larges. Il doit voir la relation de chaque suggestion, de chaque plan spécifique, à la finalité générale de l'entreprise » (Follett, 1941 : 261).
En quelques mots, Mary Parker Follett nous fournit l'un des critères les plus discriminants pour distinguer un vrai dirigeant : sa capacité à fixer le cap, à le tenir sans jamais laisser les objectifs partiels, les actions conjoncturelles ou les plans à court terme - toutes choses qui ont évidemment leur utilité - obscurcir durablement la vision.

7 - Anticiper

« Regarder l'avenir pour éclairer le présent. » (Michel Godet 1997)

L'anticipation tient une place importante dans la mission du leader. La marque d'un bon dirigeant, c'est de ne jamais se laisser dépasser par les événements. Les millions de cadres travaillant toujours dans l'urgence savent que « Dans la gestion courante d'une organisation, le besoin fréquent de prendre une décision rapidement est le signe d'un manque d'anticipation » (Follett, 1941 : 252)., autrement dit, un signe d'incompétence du dirigeant ou de mauvaise organisation de l'entreprise.

Pour Mary Parker Follett, l'anticipation c'est une authentique démarche prospective :

- d'abord la « vision » du dirigeant : « La vision de l'avenir, et la foi dans cet avenir, c'est ce qu'on appelle habituellement dans l'entreprise "anticipation"» (Follett, 1941 : 263).
- mais aussi agir aujourd'hui en fonction d'un futur probable : « Les meilleurs dirigeants ne se contentent pas de tirer des conclusions logiques de la masse de données sur le passé que leur fournissent leurs experts, ils ont une vision du futur. Pour être utilisables, les prévisions de l'entreprise sont toujours, ou devraient toujours être basées sur un futur probable. La politique de vente, par exemple, n'est pas guidée seulement par l'historique des ventes, mais par ce que l'on pense pouvoir vendre dans l'avenir » (Follett, 1941 : 53).
- être proactif[66]: « Anticiper, ce n'est pas seulement prévoir ; c'est beaucoup plus que prédire ce que sera le prochain événement. C'est plus que faire face au prochain événement, c'est créer le prochain événement. » (Follett, 1949 : 14).

Cette vision, cette capacité d'anticiper, est indispensable au leader moderne dont Mary Parker Follett avait bien vu que l'une des qualités les plus constantes était d'être capable d'initier le changement dans son organisation : « Dans l'entreprise, on est toujours en train de passer d'un moment significatif à un autre moment significatif, et le travail du dirigeant est avant tout de comprendre à quel moment on bascule de l'un à l'autre » (Follett, 1941 : 263).

8 - Le leader et son groupe

« Le dirigeant d'entreprise qui réussit, aujourd'hui, est celui qui sait fédérer les intelligences. » Mary Parker Follett (1918 : 13).

C'est l'un des points sur lesquels Mary Parker Follett est le plus en rupture avec les conceptions traditionnelles du « commandement ». Henri Fayol considérait que « Le chef idéal serait celui qui, possédant toutes les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes administratifs, techniques, commerciaux, financiers et autres qui lui sont soumis, jouirait encore d'une vigueur intellectuelle et d'une puissance de travail suffisantes pour faire face à toutes les charges de relation, de commandement et de contrôle qui pèsent sur la direction » (Fayol, 1999 : 81). Le chef sait tout, est capable de tout voir, de tout faire. Ses forces physiques et le temps dont il dispose étant ce qu'ils sont, il supplée à ses limites en s'entourant d'un état-major qui est « une aide, un renfort, une sorte d'extension de la personnalité du chef » » (Fayol, 1999 : 73) On reconnaît là le prototype de la discutable conception du cabinet ministériel à la française, dont on connaît les effets pervers[67].
Quant à l'initiative, pour faire ressortir la modernité de l'approche de Mary Parker Follett, citons encore Fayol : « Il faut beaucoup de tact pour exciter et soutenir l'initiative de tous dans les limites imposées par le respect de l'autorité et de la discipline. Il faut que le chef sache faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions de cette nature à ses subordonnés » (Fayol, 1999 : 44). Cette conception du chef tout-puissant, qui condescend à ce que ses subordonnés fassent preuve d'initiative, dans le but de satisfaire leur amour-propre, a-t-elle complètement disparu ? Une longue fréquentation de bon nombre d'entreprises me permet d'en douter !

Pour Taylor, le manager traditionnel - c'est à dire celui qui n'a pas encore mis en place le management scientifique - a pour tâche « d'inciter chaque ouvrier à faire de son mieux, à travailler dur, à utiliser toutes les connaissances qu'il a accumulées avec l'expérience, son habileté, son ingéniosité et sa bonne volonté, en un mot son « initiative », afin de procurer le

[66] Pour une définition d'un comportement proactif, Cf. Godet, 1997 : t. 1, 9.
[67] Voir, sur ce point, Beaud, 1999 : 141 et 166.

rendement maximum à son employeur [68]» (Taylor, 1911 : chap. II) En retour, le travailleur recevra des « stimulations » qui pourront prendre diverses formes : augmentation de salaires, primes, horaires de travail réduits, environnement et conditions de travail meilleurs que la moyenne, et considération personnelle.
C'est ce que Taylor appelle le management par « initiative et stimulation » (*initiative & incentive*). Il pense qu'il est difficile de réussir de cette façon. Il considère en effet que les ouvriers appartiennent très majoritairement à la catégorie décrite trente ans plus tard par McGregor dans sa « théorie X» (McGregor, 1966) : ils cherchent à en faire le moins possible et peu de dirigeants sont assez habiles pour en tirer le maximum. Par conséquent, la seule solution pour obtenir un travail de qualité et une productivité élevée est le management scientifique.
Mary Parker Follett a une conception du chef fort éloignée de celle de Fayol, et tout en partageant certaines des vues de Taylor, elle est plus optimiste que lui sur le comportement des hommes. Ses ouvriers ressemblent plutôt à ceux décrits par la théorie Y de McGregor : ils ont un potentiel de développement et la capacité d'assumer des responsabilités, chacun en fonction de ses compétences et de son rôle dans l'organisation.. Ce rôle, ils le jouent naturellement dans des groupes. Et le leader, qui naguère « était l'homme qui savait persuader les autres d'adhérer est maintenant celui qui sait dynamiser le groupe, encourager l'initiative, tirer de chacun tout ce qu'il peut donner. » Le leader « moderne » encourage ses collègues ou collaborateurs à être imaginatifs, à prendre des initiatives. Il sait qu'il ne sait pas tout, et il écoute beaucoup : « De plus, nous devons moins mettre l'accent qu'avant sur la question de l'influence que le leader a sur le groupe, car nous savons que le leader est aussi influencé par son groupe […] Le leader guide le groupe et est en même temps guidé par le groupe ; il est toujours un élément du groupe. On ne peut réellement diriger que de l'intérieur.». (Follett, 1941 : 247).

Le dirigeant va s'efforcer, par la méthode préconisée pour le traitement des conflits, de parvenir à l'intégration des différences du groupe. « Le pouvoir du leader est un pouvoir d'intégration » (Follett, 1918 : 229).Et quand se sera formée une authentique « idée du groupe », c'est lui qui la fera mettre en œuvre et la défendra à l'extérieur : « Le leader expérimenté ne se repose pas sur sa force personnelle ; il dirige son groupe, non en le dominant mais en étant son porte-parole. » Un demi-siècle plus tard, « être le porte-parole du groupe » sera identifié par Henry Mintzberg (1984) comme un des dix rôles du manager.

9 - Le leader et les experts.

« Toute ma vie j'ai su qu'il ne fallait pas dépendre des experts. Comment ai-je pu être assez stupide pour leur donner le feu vert ? » J.F. Kennedy, après le désastre de la baie des Cochons, à Cuba. (Kerdellant, 2000 : 215)

Nous avons parlé de leaders et de managers. Ce sont par définition des rôles de généralistes. Dans l'entreprise, il faut également compter avec les experts, qui prenaient au début du siècle une place de plus en plus importante avec la mise en place du management scientifique. Dans le système de Taylor, les experts ont un rôle clef. Mary Parker Follett le reconnaît, et recommande aux dirigeants de leur permettre de le jouer pleinement, mais sans les laisser empiéter sur celui du manager : « Aucun dirigeant ne devrait renoncer à réfléchir sur quelque sujet que ce soit à cause de l'avis des experts » (Follett, 1941 : 258).
Chacun a sa compétence et son rôle, et pour que l'entreprise fonctionne bien, il doit le jouer sans jamais s'effacer. « Si le responsable des achats et le directeur de la production viennent

[68] Taylor, F (1911) ; chap. II

voir le directeur général avec des conclusions différentes, son travail n'est pas de décider entre les deux positions, mais de chercher à unifier les trois types d'expérience impliquées : celle de l'acheteur, celle du producteur et la sienne propre » (Follett, 1941 : 261). Sous le terme « unifier », on reconnaît l'intégration chère à Follett.

VI - Diriger au quotidien.

1 - Organiser plutôt que commander.

Si le manager réussit à organiser son entité de telle sorte que chacun de ses hommes sache ce qu'il a à faire, de quoi il est responsable et quelles sont ses marges d'initiative, son travail au quotidien - le « *leader role* » du manager observé par Mintzberg (1984) -, est simple. Il ne passe pas ses journées à donner des ordres : « On reconnaît un bon contremaître non pas à sa façon de commander, mais à ce qu'il n'a guère besoin de commander, grâce à la bonne formation de ses hommes et à l'organisation de leur travail ». Il doit principalement veiller à la coordination des opérations, à la « globalité de la situation » : « Le travail d'un chef d'entité, qu'il soit contremaître ou chef de département, est de faire en sorte que les conditions de travail (machines, matériaux, etc.) soient bonnes, de s'assurer que les instructions sont bien comprises, que les gens sont formés à les exécuter et entraînés à utiliser les méthodes choisies comme étant les meilleures » (Follett, 1941 : 274).
McGregor développera, trente ans plus tard, les mêmes idées dans sa théorie Y : « la tâche essentielle du management est d'organiser le travail et de donner les méthodes plaçant les gens dans des conditions leur permettant d'atteindre au mieux leurs propres objectifs en appliquant leurs efforts à atteindre les objectifs de l'organisation » (McGregor, 1966 : 15).
Cela dit, on ne peut évacuer les problèmes de « commandement »[69]. Mais avec cette conception du rôle du dirigeant, ils se posent de façon fort différente. Donner des ordres est une pratique d'autant plus importante qu'elle se répète à peu près quotidiennement, sous une forme ou une autre : instructions écrites ou verbales, ordre ne demandant qu'un résultat et laissant au collaborateur le choix des moyens, ou demande précise d'exécuter immédiatement une tâche, voire un geste.
Derrière cette manifestation de l'autorité, il peut y avoir une entente préalable entre celui qui donne l'ordre et celui qui le reçoit. Dans ce cas la forme de l'ordre lui-même importe assez peu, puisque chacun sait ce qu'il faut faire, de quelle façon et dans quelles conditions, et que l'acte de commandement ne sert que de déclencheur. Il peut aussi y avoir une injonction de faire sans que celui qui reçoit l'ordre ait aucunement participé à la définition du travail à réaliser, et sans que l'on se préoccupe de savoir s'il est ou non d'accord avec ce qui lui est ordonné. Dans chacun de ces cas, la relation entre celui qui donne et celui qui reçoit l'ordre sera différente ; les réactions et la façon d'exécuter le travail s'en ressentiront obligatoirement.
Tout cela, de plus, se placera dans un contexte, et l'adéquation à ce contexte est primordiale. On ne procède pas de la même façon sur un navire de guerre en opérations et dans une *start-up* de la *Silicon Valley*. « Les mêmes paroles provoquent souvent des réactions tout à fait différentes selon les lieux et les circonstances dans lesquels on les entend. Un enfant réagira différemment à une proposition selon qu'elle est faite par son professeur ou par son camarade de classe. Il peut même réagir différemment à la même proposition faite par son professeur en classe ou pendant une promenade […] En appliquant cette remarque au commandement, on

---

69 On traduira parfois par ce mot un peu faible l'expression anglaise : *« the giving of orders »,* plus dynamique et plus précise.

voit que le lieu où l'on donne l'ordre, les circonstances dans lesquelles on le donne, peuvent provoquer des réactions diamétralement opposées. Faites le descendre du Président ou du Directeur de l'usine, et l'effet est affaibli. On peut dire que l'empressement à obéir à un ordre est inversement proportionnel à la distance qu'il parcourt. L'efficacité de la production risque d'être compromise chaque fois que l'on substitue l'ordre venu de loin aux instructions données face à face » (Follett, 1941 : 53).

2 - Ce qui importe, ce n'est pas de donner un ordre, c'est qu'il soit exécuté.

> *« Il ne suffit pas qu'une lettre soit écrite : encore faut-il s'assurer qu'elle a été expédiée et contrôler qu'elle est bien arrivée. »*
> *Jean Monnet (1976 : 122)*

« Pour certains, il est très simple de commander : ils s'attendent à ce qu'on obéisse sans poser de question aux ordres qu'ils donnent. En revanche, le bon sens de plus d'un cadre lui a montré que donner des ordres présente de nombreuses difficultés, et qu'exiger une obéissance aveugle à des ordres qui ne sont pas approuvés, peut-être même pas compris, est du mauvais management. Plus encore, la psychologie, aussi bien que nos propres observations, nous montre que la façon la plus satisfaisante d'obtenir des gens qu'ils fassent ce qu'on leur demande n'est pas de leur en donner l'ordre ou de les exhorter à le faire, et qu'il n'est même pas toujours suffisant de leur expliquer, voire de les convaincre intellectuellement. Obtenir un accord simplement intellectuel n'améliorera que peu les choses ; tant que vous n'avez pas modifié leurs schémas d'attitude, vous n'avez pas réellement changé vos subordonnés. Le management, l'organisation du travail, peuvent façonner certains schémas d'attitude, certaines attitudes mentales » (Follett, 1941 : 51).
Comment traduire en termes de management la notion psychologique d'« attitudes mentales » ?
« Si nous allons un peu plus loin dans l'analyse, nous voyons que nous avons trois choses à faire - en utilisant le langage de la psychologie : 1) créer certaines attitudes 2) favoriser leur réalisation 3) les renforcer[70] au fur et à mesure qu'elles se développent. Comment peut-on traduire cela en termes de management ? » (Follett, 1941 : 52).
« Quand le dirigeant s'apprête à donner un ordre, il doit en même temps penser à la façon de préparer les esprits, pour être certain que son ordre sera exécuté. On peut d'abord amener le vendeur de chaussures ou le guichetier de la banque à se rendre compte de l'attrait d'une nouvelle méthode. Puis modifier les règles de fonctionnement du magasin ou de la banque, afin que les vendeurs ou les caissiers puissent effectivement adopter la nouvelle méthode. En troisième lieu, les préparer à utiliser cette méthode en convainquant d'abord l'un d'eux qui donnera l'exemple aux autres. Il est habituellement possible de convaincre deux ou trois employés parmi les plus ouverts au changement. Vous connaissez tous par expérience cette dernière étape : c'est ce que les psychologues appellent le renforcement de l'attitude à développer. Mais nous constatons que ce n'est pas après une seule réalisation que l'attitude devient une habitude ; il faut pour cela qu'elle soit mise en œuvre un bon nombre de fois » (Follett, 1941 : 53).

3 - Commander en respectant l'autre.

« Ce qui déplaît aux gens, c'est souvent plus l'ordre lui-même que ce qu'on leur ordonne de faire. Les gens n'aiment pas qu'on leur donne un ordre, même si c'est celui de prendre des

[70] *Renforcement* : en psychologie, événement suscité ou fortuit qui rend plus forte la capacité pour un stimulus de susciter une réaction. (NDT)

vacances. J'ai souvent vu des exemples de ce phénomène.[…] On raconte qu'un Américain célèbre, lorsqu'il était enfant et que sa mère lui disait « Va chercher de l'eau », répondait toujours « non » avant de prendre le seau et d'aller tirer l'eau. C'est significatif ; il n'aimait pas être commandé, recevoir un ordre de quelqu'un, mais il allait chercher de l'eau, non pas parce qu'il était obligé de le faire, mais parce qu'il voyait bien que c'était nécessaire. A cette nécessité, il savait qu'il lui fallait obéir, et il l'acceptait. » (Follett, 1941 : 62).
Sans aller jusqu'au refus de tout ordre, même quand on en reconnaît le bien-fondé, les cas d'autoritarisme ou de maladresse sont fréquents, et ils ont des conséquences désastreuses.
« Qu'arrive-t-il à un homme, que ressent-il, quand un ordre lui est donné de façon désagréable par un contremaître ou par un chef de service, son supérieur immédiat dans le magasin, la banque ou l'usine ? Il ressent cela comme une atteinte à sa dignité, comme une attaque au plus profond de lui-même. Il perd son sang-froid, ou se renferme, ou se met sur la défensive ; il commence à penser à ses « droits » - une attitude désastreuse pour n'importe lequel d'entre nous. Dans le langage que nous utilisons, le mauvais modèle de comportement est stimulé, le mauvais « ressort »; ce qui fait qu'il est alors « mû » pour agir dans un sens qui n'est pas favorable à l'action dans laquelle il est impliqué. Plus vous êtes « mené à la baguette » plus votre façon de penser se modèle sur cette méthode de commandement, et votre rôle dans ce schéma est ordinairement de vous opposer à cet autoritarisme »(Follett, 1941 : 57).

4 - La solution : dépersonnaliser les ordres, obéir à la loi de la situation.

Pour concilier l'efficacité, le respect de l'individu, de sa capacité d'initiative et de son aptitude à réagir aux modifications de la situation, Follett propose la *loi de la situation*.
« Quel est notre problème ? Comment éviter les deux extrêmes : un trop grand autoritarisme, et une absence de commandement ? Ma solution est de dépersonnaliser l'ordre, de réunir tous les gens concernés afin d'étudier le problème, de trouver la loi de la situation et de lui obéir. Tant que nous n'y parviendrons pas, je pense que nous n'aurons pas un management optimal » (Follett, 1941 : 58).
« Une personne ne devrait pas donner des ordres à une autre personne, mais toutes deux devraient accepter de prendre leurs ordres de la situation. Si ce qui doit être fait découle simplement de la situation, on n'a plus quelqu'un qui donne des ordres et quelqu'un qui les reçoit. Tous deux font ce qu'exige la situation. Ce qui, à n'en point douter, change légèrement l'ensemble du management de l'entreprise. C'est à mon avis l'une des plus importantes contributions de l'organisation scientifique du travail : elle tend à dépersonnaliser les ordres. On peut même dire que l'essence du management scientifique est la recherche de la loi de la situation » (Follett, 1941 : 59).
« Si tous ceux qui sont en position de commander pouvaient dépersonnaliser les ordres, il n'y aurait plus d'une part des comportements autoritaires, et de l'autre ce dangereux laisser-aller induit par la peur d'exercer son autorité. Il est bien sûr nécessaire d'exercer l'autorité, mais toujours celle de la situation. Je ne dis pas que nous avons trouvé le secret d'une existence sans friction, loin de là, mais nous comprenons maintenant ce que nous devons faire de la friction : chercher à la faire travailler pour nous, comme le fait le mécanicien lorsqu'il met la courroie sur la poulie. Il y aura tout autant de place pour les désaccords, et même probablement plus, dans la méthode que je défends. La situation sera souvent appréciée différemment, interprétée différemment. Mais nous saurons comment procéder, nous aurons trouvé une méthode pour traiter le problème » (Follett, 1941 : 59).

Cette « dépersonnalisation » des ordres est en fait bénéfique aux relations humaines, car elle permet au dirigeant d'éviter de passer son temps à donner des ordres à des gens qui les

comprennent plus ou moins bien et les ressentent parfois désagréablement. Par l'étude préalable, par la préparation du travail et des gens qui auront à le faire, il peut s'épargner des dizaines d'ordres de routine, et utiliser son temps à faire autre chose, de plus intelligent.
« J'ai appelé cette méthode la dépersonnalisation des ordres, mais je pense que c'est en fait une façon de *repersonnaliser* : en tant qu'individus, nous avons des relations entre nous, que nous devons situer dans le contexte global. Nous ne pouvons avoir de relations solides entre nous aussi longtemps que nous les plaçons hors du cadre qui leur donne leur sens et leur valeur. Ce divorce entre les individus et la situation fait beaucoup de mal. Je viens de dire que le management scientifique dépersonnalise. En approfondissant sa philosophie, on s'aperçoit qu'il nous montre des relations personnelles replacées dans un ensemble plus large dont elles font partie intégrante. […] J'ai dit plus haut qu'il fallait substituer l'instruction donnée directement à l'ordre venu de loin. Nous voyons maintenant qu'il y a à cela une raison plus convaincante encore que celle que j'ai déjà donnée. Ce qu'on cherche vraiment, ce n'est pas tant le face-à-face que l'étude en commun du problème, et les mieux placés pour faire ce travail sont l'employé et son supérieur direct ou l'employé et un expert de la question. » En effet, « la meilleure préparation à une intégration est une étude en commun de la situation. Ne cherchons pas à créer l'attitude que nous voulons, même si c'est l'expression habituellement utilisée, mais l'attitude qu'exige une étude et une décision en commun » (Follett, 1941 : 60).
Cette façon de procéder présente un avantage considérable : dans les situations plus ou moins complexes auxquelles l'ouvrier ou l'employé sera confronté, avoir une bonne connaissance des raisons et des buts de son travail lui permet de réagir en temps réel, sans avoir à se retourner vers un chef qui n'est pas toujours disponible pour donner un nouvel ordre mieux adapté à la situation : « J'essaie de montrer qu'un ordre doit faire partie intégrante de la situation, et être reconnu comme tel. Mais nous avons vu que la situation ne cesse d'évoluer. Si elle n'est jamais fixée, un ordre ne devrait jamais être fixé, pour ainsi dire ; comment éviter qu'il le soit, c'est le problème. Pendant qu'on exécute des ordres, parce qu'on les exécute et à travers ces actions, la situation est modifiée. Comment les ordres peuvent-ils rester en phase avec elle ? C'est impossible s'ils viennent de l'extérieur. Il faut qu'ils soient dictés sans délai par la situation elle-même » (Follett, 1941 : 65).

Nous nous sommes un peu attardés sur cette question du commandement, de l'art et la manière de donner des ordres, parce qu'elle est importante au quotidien et qu'elle est peu traitée dans la littérature récente de management. Nous terminerons par un récapitulation faite par Mary Parker Follett :
« Si vous acceptez mes trois principales propositions sur ce sujet : 1) que l'ordre devrait être celui de la loi de la situation ; 2) que la situation bouge tout le temps ; 3) que les ordres devraient impliquer un comportement circulaire, et non linéaire - nous voyons alors que notre ancienne conception du commandement a quelque peu changé, et que cela entraîne des modifications sensibles du management » (Follett, 1941 : 66).

Dans les années 1920-30, ces idées étaient novatrices et même quelque peu révolutionnaires. Même si elle parlait devant les dirigeants d'entreprise les plus progressistes, ou du moins les plus ouverts, de son temps, Mary Parker Follett éprouvait malgré tout le besoin de les rassurer. Aussi, elle conclut sa conférence sur le pouvoir en soulignant qu'elle a bien, comme eux, le respect de l'autorité : « Je n'ai peut-être pas dit explicitement que les employés devraient participer à l'élaboration des ordres avant qu'ils soient donnés, pas après. Quand l'ordre est donné, le subordonné doit obéir. Je crois certainement en l'autorité - de la bonne sorte » (Follett, 1941 : 69).

5 - Sanctionner ?

Dans le management au quotidien, le dirigeant se pose fréquemment la question de la sanction. Sur ce point, Mary Parker Follett applique les principes du pragmatisme[71] : il est inutile de réprimander ou de sanctionner quand cela n'a pas de conséquences : « Quand et comment doit-on relever les erreurs et les maladresses ? Un principe peut nous guider : ne pas réprimander pour le plaisir de réprimander, faire en sorte que ce que nous avons à dire serve à quelque chose, et le dire sous une forme, à un moment et dans des circonstances tels que cela fasse réellement progresser le subordonné » (Follett, 1941 : 67).

6 - La formation des managers

Mary Parker Follett a contribué à lancer le débat sur le choix et la formation des managers. L'idée dominante de son époque - et de la nôtre ? - était que l'on naissait chef. Que certains avaient un tempérament, une force de caractère, une capacité naturelle à prendre le leadership dans les groupes dès leur plus jeune âge.
Sans nier que quelques aptitudes innées sont nécessaires, Follett considère que « le métier de dirigeant d'entreprise peut en partie s'apprendre » (Follett, 1941 : 119), que c'est un métier comme les autres. Il ne faut pas plus de prédispositions pour être chef que pour être ébéniste ou anthropologue ; elles seront simplement différentes. Et elle conseille aux futurs managers qui seraient un peu trop persuadés de leur aptitude innée à commander : « N'exploitez pas votre personnalité : apprenez votre métier » (Follett, 1941 : 272).

La formation doit être sérieuse : « On ne peut pas donner un coup de vernis managérial sur le cadre : il faut aller plus profond que cela » (Follett, 1941 : 130), et se baser sur les techniques d'expérimentation examinées plus haut : il faut, pour former des managers : « leur donner une information détaillée sur la méthode qu'on veut leur enseigner ; les inciter à l'utiliser ; leur donner l'occasion de pratiquer de telle façon qu'elle devienne une habitude[72] ».
Ce dernier point est le plus difficile, aux yeux de Mary Parker Follett, ce qui ne surprendra pas les professionnels de la formation : la première action, « l'information », peut être confiée à des formateurs, professeurs en école ou experts fonctionnels sur le terrain, la deuxième, la « mise en route » est ponctuelle, et généralement correctement faite par le hiérarchique chargé d'installer le jeune manager. Mais la troisième demande un effort dans la durée, et une capacité d'organisation hors de portée de nombreux dirigeants. D'où, de nos jours, les formules d'accompagnement « externalisé », qui peuvent consister en un suivi téléphonique complété ou non par des regroupements périodiques des cadres en formation, ou en des entretiens individuels réguliers avec le formateur professionnel, ou encore en une période de « *coaching*. » Ce suivi reste, avec l'évaluation des résultats de la formation, l'un des problèmes les plus délicats du développement des compétences managériales.

Se former, c'est aussi regarder comment font les autres, en particulier les plus performants. Mary Parker Follett avait compris l'intérêt du *benchmarking* . Elle et signale à ses auditeurs - en 1925 - la mise en place d'un comité interentreprises ayant pour objet « la comparaison des expériences », dans lequel les participants « espèrent gagner plus en travaillant ensemble

---

[71] Cf. Première partie, III - 7.

[72] *Habitude (habit)* : terme compris dans son acception psychologique : disposition inférée du système nerveux qui rend compte des liaisons entre stimuli et réponse. L'habitude est susceptible de varier en grandeur, en fonction de la quantité de « *renforcement* ». Le renforcement étant un événement suscité ou fortuit qui rend plus forte la capacité pour un stimulus de susciter une réaction. (F.Bresson *in* Piéron, 1994 : 201).

qu'ils ne perdront (une idée périmée) en permettant aux autres firmes d'avoir une connaissance fine de leurs méthodes » (Follett, 1941 : 127).

A la même époque, elle met le doigt sur l'un des problèmes qui provoquent aujourd'hui encore de fantastiques pertes de temps et de productivité dans nos entreprises : l'incapacité dans laquelle nous sommes d'organiser correctement - voire d'organiser tout court - la mémoire de l'entreprise . Elle déplore qu'il n'y ait « ni de suivi systématique des décisions, des nouvelles méthodes, des expériences de management, ni de système élaboré pour les garder en mémoire »(Follett, 1941 : 126), et se réjouit qu'une première tentative soit faite dans ce sens - quoique en dehors de l'entreprise, puisque ce sont « la *Graduate School of Business Administration* et le *Bureau of Business Research* de l'Université de Harvard qui sont en train de recueillir des cas de stratégie d'entreprise, ce qui permettra de les classer et de les indexer » (Follett, 1941 : 127).

On tente, depuis peu d'années, de répondre à ce besoin dans les entreprises, avec le *knowledge management*. Mais la partie est loin d'être gagnée, même si l'informatique permet de faire des progrès considérables.

VI - L'intelligence partagée.

Mary Parker Follett avait, dans son travail social, côtoyé et aidé pendant vingt-cinq ans les plus démunis, les immigrés récents, souvent en grande difficulté dans la jungle qu'étaient les quartiers pauvres de Boston. Cette longue expérience lui avait permis de comprendre comment réagissent les hommes, ce qu'on peut attendre d'eux. Et ses conclusions étaient fort éloignées de la noire vision de l'ouvrier paresseux cherchant à en faire le moins possible - y compris en sabotant les machines - décrit par Taylor dans ses *Principles of scientific management*. Elle avait compris ce qu'écrira plus tard McGregor : « Ce n'est pas par nature que les gens sont passifs ou qu'ils résistent aux sollicitations de l'organisation. C'est leur expérience dans les organisations qui les fait devenir ce qu'ils sont » (McGregor, 1966 : 15).

Et quoi qu'en disent ceux qui méprisent, ou pour le moins sous-estiment les ouvriers et les employés de base, « un groupe de mineurs taillant et chargeant du charbon font un travail physiquement dur, mais on extrairait bien peu de charbon s'ils ne faisaient pas preuve de quelques-unes de ces qualités de connaissance scientifique, de prévision et d'initiative habituellement associées au terme « management ». Ce qui vaut pour les mineurs vaut également, à des degrés différents, pour les métiers du bâtiment ou du transport. Les ouvriers doivent faire preuve de beaucoup d'initiative, car sinon le travail ne se fait pas. Aucune multiplication des contrôles ne peut compenser l'absence d'initiative. Tout le management n'est pas fait par l'encadrement ; les ouvriers en font une part » (Follett, 1941 : 85).

Elle donne comme exemple une fameuse expérience de management participatif menée à partir de 1924 dans les ateliers d'entretien du matériel roulant de la compagnie de chemins de fer *Baltimore & Ohio*, à Glenwood, près de Pittsburg[73] : « On dit que l'organisation, à la *Baltimore & Ohio*, de réunions bihebdomadaires entre l'encadrement et les ouvriers dans les ateliers, a donné les résultats suivants : une réduction de l'instabilité de la main d'œuvre, des

[73] Cette expérience a été décrite en détail par Hyacinthe Dubreuil dans son livre : « Standards » Cf. Dubreuil, 1929 : Chap. VIII - *Une expérience historique*, et notamment pp. 363 à 388.

manœuvres de mise en place du matériel plus rapides et plus faciles, un travail plus complet et plus régulier, une réduction des retards moyens par rapport au programme hebdomadaire, une économie sur les matériaux utilisés mensuellement par chaque salarié, et des opérations de réparation facilitées, ainsi qu'une meilleure qualité du travail - le problème d'avoir un flux régulier de matériel approprié a été réglé, et certaines difficultés de l'atelier d'outillage ont été surmontées. Tout cela fait partie de ce qu'on attend du management. Même lorsque les capacités managériales des ouvriers ne sont pas autant sollicitées, ils ont l'occasion d'en faire preuve. Là où le travailleur utilise son jugement dans la programmation du travail, c'est d'une certaine façon du management. Si on lui confie une tâche, en lui permettant de décider comment il l'exécutera, c'est aussi du management. On ne pourrait pas faire tourner une entreprise si les travailleurs ne faisaient pas de management.

Il y a deux façons de considérer cette capacité à manager chez les ouvriers. Un cadre m'a déclaré : « Nous avons voulu que tous ceux qui avaient une aptitude à le faire puissent devenir des managers, où qu'ils soient, au comptoir, dans les réserves, à la livraison ou ailleurs. Nous l'avons voulu dans notre intérêt aussi bien que pour aider les gens à progresser. » Voilà sans aucun doute une conception saine de l'entreprise, mais je pense qu'on peut, en plus, avoir une autre attitude, en reconnaissant chez à peu près tous les hommes une certaine aptitude à manager, même minime, et en donnant à chacun l'occasion de l'utiliser dans son travail courant. Si tous les managers ont - et c'est bien sûr le cas - de l'initiative, de l'imagination créatrice, une capacité à organiser et à réaliser, de nombreux ouvriers ne manquent pas totalement de ces qualités. Nous voulons qu'ils s'en servent » (Follett, 1941 : 85-86).

« De même que nous avons toujours su qu'on ne pouvait pas tracer une frontière nette entre la programmation et l'exécution - un groupe de gens ne fait pas toute la programmation et un autre toute l'exécution ; les meilleurs exécutants sont ceux qui sont capables de participer à la programmation, et ils sont mieux payés, pour cette raison - de même nous avons toujours su qu'on ne peut pas tracer une frontière nette entre les ouvriers et l'encadrement, que la division entre ceux qui travaillent et ceux qui managent est en partie artificielle » (Follett, 1941 : 88).

Ces quelques extraits sont parlants. On y voit à la fois le regard lucide que portait Mary Parker Follett sur les pratiques managériales de son temps - on aura reconnu dans la « frontière nette entre la programmation et l'exécution » l'un des principes les plus forts et les plus contestables à la fois du taylorisme - et le temps qu'il a fallu pour que nous redécouvrions son message, que l'on retrouve dans les années 1980 dans les principes et méthodes du *Total Quality Management*. En France, c'est en 1984 que G. Archier et H. Sérieyx publient leur best-seller : « L'entreprise du troisième type ». Deux ans plus tôt, Hervé Sérieyx avait connu un succès plus modeste avec « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise ». Et c'est en 1987 que l'on peut lire cette phrase dans le rapport qu'Antoine Riboud réalise à la demande du Premier ministre : « A l'ère de l'automatisation, de la robotisation et de la société d'information, la compétitivité des entreprises se joue sur l'intelligence des salariés, leur initiative, leur sens de la responsabilité et de l'anticipation » (Riboud, 1987 : 34). Ce que Mary Parker Follett, « *far ahead of her time* », avait compris soixante-dix ans plus tôt.

Bibliographie.

Anzieu, D & Martin, J-Y, *La dynamique des groupes restreints,* PUF, Paris, 1986 *(1ère édition : 1968)*

Bazerman,H et Lewicki, R, *Negotiating in Organizations*, SAGE publications, Beverly Hills/ London/ New Delhi, 1983

Beaud, O, *Le sang contaminé*, PUF, Paris, 1999

Bériot, D, *Du microscope au macroscope - l'approche systémique du changement dans l'entreprise,* ESF éditeur, Paris, 1992.

Bertalanffy (von), L, *Théorie générale des systèmes (ouvrage publié pour la première fois - en anglais - en 1968, mais dont certaines parties avaient été écrites dans les années 1930*), Dunod, Paris, 1993

Boisvert, J, *Les grands esprits du management,* Presses de l'Université du Québec, 1994.

Cavallari, G, *Istituzione e Individuo nel neoidealismo anglosassone : Bernard Bosanquet ; Mary Parker Follett,* Ed. Angeli, Milano, 1996.

Carlzon, J, *Renversons la pyramide,* Intereditions, Paris, 1986.

Cooper, F.A., *Mary Parker Follett : The Power of Power-With*, *PhD dissertation,* non publiée, University of Southern California, Los Angeles, 1980.

Crainer, S, *The Management Century - A Critical Review of 20th Century Thought & Practice*, Jossey-Bass Pub., San Francisco, 2000.

Deutsch, M, *The resolution of Conflict - Constructive and Destructive Process*, Yale University Press, New Haven & London, 1973.

Dubreuil, H, *Standards - Le travail américain vu par un ouvrier français,* Bernard Grasset, Paris, 1929.

Fayol H, *Administration industrielle et générale*, Bulletin de la Société de l'industrie minérale 1916 - (Edition utilisée : Dunod, Paris, 1999).

Fisher R & Ury W, *Comment réussir une négociation*, Seuil, Paris, 1982.

Follett M.P., *The Speaker of the House of Representatives*, Longmans, Green, New York, 1896

Follett M.P., *The New State,* Longmans, Green, New York, 1918 (Edition utilisée : The Pennsylvania University Press, 1998)

Follett M.P., *Creative Experience,* Longmans, Green, New York, 1924

Follett M.P., *Dynamic Administration - The collected papers of Mary Parker Follett,* édité par Henry C. Metcalf & L. Urwick, *avec une préface de B.S. Rowntree* - Harpers & Bros Publishers - New York & London - 1941.

Follett M.P., *Freedom and coordination - Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett*, édité par L.F. Urwick ; Management Publications Trust Ltd, London, 1949.

Forcey C, *The Crossroads of Liberalism,* Oxford University Press, New-York, 1961.

Fourastié J, *Les conditions de l'esprit scientifique*, Gallimard, Paris, 1966.

Génelot D, *Manager dans la complexité,* INSEP éditions, Paris, 1992

Godet M, *Manuel de prospective stratégique - tome 1 : Une indiscipline intellectuelle ; tome 2 : l'art et la méthode,* Dunod, Paris, 1997

Graham P, *Dynamic Management - The Follett Way,* Professional Publishing & British Institute of Management, London, 1987.

Graham P, *Mary P. Follett Prophet of Management - A celebration of Writings from the 1920s*, édité par Pauline Graham, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1995

Gulick L & Urwick L, *Papers on the Science of Administration*, édité par L. Gulick & L. Urwick, Institute of Public Administration, New York, 1937.

Hofstadter R, *The Age of Reform - From Bryan to F.D.R.*; Alfred A.Knopf, New York, 1955.

James W, *A New Name for Some Old Ways of Thinking*, The Library of America; 1904.

James W, *Le pragmatisme*, Flammarion, Paris, 1968.

Kaspi A, *La vie quotidienne aux Etats-Unis au temps de la prospérité 1919-1929,* Hachette, Paris, 1980.

Kerdellant C, *Le prix de l'incompétence*, *histoire des grandes erreurs de management*, Denoël impacts, Paris, 2000.

Lesourne J, *Les systèmes du destin,* Dalloz, Paris, 1976

Link A & Catton W, *American Epoch - A History of the United States since 1900, vol. I - 1900-1920*, Alfred A. Knopf, New York (4th éd.) 1973.

McGregor D, *Leadership & Motivation, Essays of Douglas McGregor* , edited by Warren G. Bennis & Edgar H Schein, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass.,1966

Metcalf H, *Scientific Foundations of Business Administration,* Edité par Henry C. Metcalf, Williams & Wilkins, Baltimore, 1925.

Metcalf H, *Business Management as a Profession* - Edité par Henry C. Metcalf, A.W. Shaw & Co *(now Mc Graw Hill),* New York, 1927a.

Metcalf H, *Psychological Foundations of Business Administration* - Edité par Henry C. Metcalf, A.W. Shaw & Co *(now Mc Graw Hill),* New York, 1927b.

Metcalf H, *Business Leadership*, Edité par Henry C. Metcalf, Isaac Pitman & Sons, 1930.

Mintzberg H, *Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre,* Les éditions d'organisation, Paris, 1984. (Traduction de *The Nature of Managerial Work*, publié en 1973).

Monnet J, *Mémoires,* A. Fayard, Paris, 1976

Mucchielli A, *Approche systémique et communicationnelle des organisations,* Armand Colin, Paris, 1998

Nouailhat, Y-H, *Les Etats-Unis 1898-1933 - l'avènement d'une puissance mondiale,* éditions Richelieu, Paris, 1973

Piéron H, *Vocabulaire de la psychologie*; PUF, Paris, 1994.

Riboud A, *Modernisation, mode d'emploi*, UGE, Paris, 1987.

Shea G, *Creative Negotiating,* CBI publishing Company, Boston, Mass, 1983.

Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management,* Harpers & Brothers, New York, 1911 (*texte utilisé : original placé sur Internet, ce qui ne permet pas de préciser la pagination des références)*

Tonn, Joan C., *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, 623 p., index, biblio, New Haven, Yale U.P., 2003.

Vernon A, *A Quaker Businessman - The Life of Joseph Rowntree, 1836 - 1925,* George Allen & Unwin Ltd, London, 1958

Watlawick P & alii, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 1972

Watlawick P & alii, *L'invention de la réalité - Contributions au constructivisme,* Seuil, Paris, 1988.

Watson J, *Psychology from the Standpoint of a Behaviorist*, 1919.

Yukl G, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1994.

Zunz O, *L'Amérique en col blanc - L'invention du tertiaire : 1870-1920,* Belin, Paris, 1990